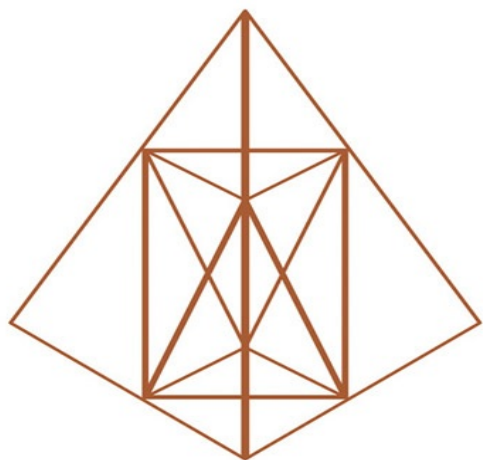


Coleção Inteligência Emocional

MINDFULNESS

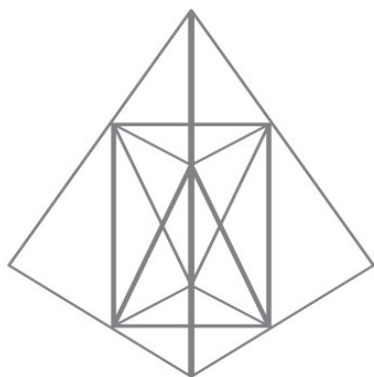






Coleção Inteligência Emocional

MINDFULNESS



Título original: *Mindfulness* [HBR Emotional Intelligence Series]
Copyright © 2017 por Harvard Business School Publishing Corporation
Copyright da tradução © 2019 por GMT Editores Ltda.
Publicado mediante acordo com a Harvard Business Review Press.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

TRADUÇÃO: Paulo Geiger
PREPARO DE ORIGINAIS: Melissa Lopes
REVISÃO: Alice Dias e Tereza da Rocha
DIAGRAMAÇÃO: DTPhoenix Editorial
CAPA: Harvard Business Review Press
ADAPTAÇÃO DE CAPA: Gustavo Cardozo
E-BOOK: Marcelo Moraes

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

M616 Mindfulness [recurso eletrônico]/ Ellen Langer... [et al.]; [Harvard Business Review]; tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
recurso digital (Coleção Inteligência emocional: Harvard Business Review)

Tradução de: Mindfulness
Formato: ePub
Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions
Modo de acesso: World Wide Web
ISBN 978-85-4310859-9 (recurso eletrônico)

1. Atenção plena baseada na terapia cognitiva. 2. Meditação. 3. Inteligência emocional. 4. Livros eletrônicos. I. Langer, Ellen. II. Geiger, Paulo. III. Série.
19-59188 CDD: 158.1
CDU: 159.947

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.
Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@sextante.com.br
www.sextante.com.br

Sumário

1. Como praticar mindfulness durante seu dia de trabalho

Treine seu cérebro para focar melhor

Rasmus Hougaard e Jacqueline Carter

2. O mindfulness pode literalmente mudar o seu cérebro

A ciência

Christina Congleton, Britta K. Hölzel e Sara W. Lazar

3. Mindfulness na era da complexidade

O que é e o que não é importante

Uma entrevista com Ellen Langer, por Alison Beard

4. Resiliência para o resto de nós

Use o mindfulness para recarregar as energias

Daniel Goleman

5. Agilidade emocional

Não se deixe dominar por seus sentimentos negativos

Susan David e Christina Congleton

6. Não se deixe corromper pelo poder

Você está ciente das grosserias que comete?

Dacher Keltner

7. Mindfulness para pessoas ocupadas demais para meditar

Quando você simplesmente não tem tempo para nada

Maria Gonzalez

8. Algo se perde quando usamos o mindfulness como ferramenta de produtividade?

Você pode estar errando a mão

Charlotte Lieberman

9. Os riscos que o mindfulness pode trazer ao trabalho

Não o leve longe demais

David Brendel

Informações sobre a Sextante

1

Como praticar mindfulness durante seu dia de trabalho

Treine seu cérebro para focar melhor

Rasmus Hougaard e Jacqueline Carter

Provavelmente você conhece muito bem esta sensação: você chega ao escritório com o dia todo planejado e então, depois do que pareceu ser um breve instante, já está voltando para casa. Nove ou dez horas se passaram, mas você só deu conta de algumas poucas tarefas. Além disso, nem é capaz de lembrar exatamente o que fez o dia inteiro. Se isso lhe soa familiar, não se preocupe: você não está sozinho. Pesquisas demonstram que as pessoas passam cerca de 47% das horas em que estão despertas pensando em algo diferente daquilo que estão fazendo.¹ Em outras palavras, muitos funcionam no piloto automático.

Acrescente a isso o fato de que entramos naquilo que muitas pessoas estão chamando de “economia da atenção”. Na economia da atenção, a capacidade de manter o foco e a concentração é tão importante quanto habilidades técnicas ou de gestão. E como líderes têm que ser capazes de assimilar e sintetizar um crescente fluxo de informações para poderem tomar boas decisões, eles são atingidos com particular rigor por essa tendência emergente.

A boa notícia é que você pode treinar seu cérebro para se concentrar melhor incorporando exercícios de mindfulness ao seu dia. Com base em nossa experiência com milhares de gestores de 250 organizações, aqui estão algumas orientações para se tornar um líder mais focado e mais plenamente atento.

Primeiro, comece seu dia da maneira correta. Pesquisadores descobriram que liberamos a maior parte dos hormônios do estresse minutos após acordar.² Isso porque antecipar como será o dia desencadeia nossa reação de luta ou fuga e libera cortisol em nossa corrente sanguínea. Portanto, experimente o seguinte: quando acordar, passe dois minutos na cama simplesmente prestando atenção em sua respiração. Quando surgirem em sua mente pensamentos sobre o dia que o espera, deixe eles irem embora e volte para sua respiração.

Em seguida, quando chegar ao escritório, fique 10 minutos em sua mesa ou em seu carro, antes de começar suas atividades, estimulando seu cérebro com esta breve prática de mindfulness. Feche os olhos, relaxe e sente-se com as costas eretas. Concentre todo o seu foco na respiração. Simplesmente mantenha um fluxo contínuo de atenção na experiência de sua respiração: inspire, expire; inspire, expire. Para ajudar a manter o foco, conte silenciosamente a cada exalação. Toda vez que perceber que sua mente se distraiu, simplesmente descarte essa distração redirecionando o foco para a respiração. Mais importante,

permita-se desfrutar desses minutos. Ao longo do dia, outras pessoas e urgências vão disputar sua atenção. Mas, nesses 10 minutos, sua atenção é total e exclusivamente sua.

Quando terminar essa prática e já estiver pronto para começar a trabalhar, a atenção plena ajudará a aumentar sua eficácia. Dois atributos definem uma mente em atenção plena: *foco* e *consciência*. Foco é a capacidade de se concentrar no que você está fazendo, ao passo que consciência é a capacidade de reconhecer e descartar distrações desnecessárias quando se manifestam.

Entenda que o mindfulness não é uma prática sedentária; ele desenvolve uma mente clara e afiada. Além disso, é uma excelente alternativa para a prática ilusória da multitarefa. Trabalhar com atenção plena significa aplicar foco e consciência a tudo que você faz desde o momento em que entra no escritório. Concentre-se na tarefa imediata, reconhecendo e descartando distrações internas e externas quando surgirem. Desse modo, a atenção plena aumentará sua produtividade, reduzirá erros e até mesmo estimulará a criatividade.

Para compreender melhor o poder do foco e da consciência, considere uma coisa que aflige quase todos nós: o vício em e-mails. Os e-mails têm o poder de atrair nossa atenção e redirecioná-la para tarefas de baixa prioridade, porque completar tarefas pequenas e rapidamente realizáveis libera dopamina, um hormônio do prazer, em nosso cérebro. Essa liberação nos torna viciados nos e-mails e compromete nossa concentração. Em vez disso, pratique a atenção plena quando abrir sua caixa de entrada. *Foque* o que é importante e mantenha-se *consciente* do que é meramente ruído. Para começar melhor o dia, evite checar seus e-mails assim que chegar ao trabalho. Essa mudança o ajudará a esquivar-se do assédio de distrações e dos problemas de curto prazo durante um período do dia que oferece um potencial de foco e criatividade excepcional.

À medida que o dia avança e começa a inevitável sequência de reuniões, a atenção plena pode ajudá-lo a conduzir encontros mais curtos e mais eficazes. Para evitar entrar numa reunião com a mente distraída, tire dois minutos para praticar mindfulness, o que você pode fazer a caminho da sala de conferências. Melhor ainda: se possível, faça com que os dois primeiros minutos da reunião transcorram em silêncio, permitindo que cada um se situe física e mentalmente. Tente encerrar a reunião cinco minutos antes da hora marcada, para permitir a cada participante uma transição atenta para seu próximo compromisso.

Com o transcorrer do dia, quando seu cérebro começar a se cansar, a atenção plena ajudará você a manter a mente aguçada, evitando que tome decisões erradas. Depois do almoço, programe seu celular para despertar a cada hora. Quando ele tocar, pare com a atividade em curso e pratique mindfulness por um minuto. Essa interrupção consciente evitará que você recorra ao piloto

automático e caia no vício da ação.

Finalmente, quando terminar o expediente e você começar sua viagem para casa, pratique mais uma vez a atenção plena. Durante pelo menos 10 minutos do percurso, ponha o celular no modo avião, desligue o rádio e simplesmente exista. Livre-se de todo pensamento que surgir. Esteja atento à sua respiração. Isso vai permitir que você esqueça o estresse do dia, de modo que poderá chegar em casa totalmente presente para o momento em família.

Mindfulness não é viver a vida em câmera lenta. Trata-se de aumentar o foco e a consciência tanto no trabalho quanto na vida pessoal. Tem a ver com afastar as distrações e permanecer no rumo de seus objetivos, individuais e organizacionais. Assuma o controle de sua atenção: teste essas dicas durante 14 dias e veja o que a prática de mindfulness pode fazer por você.

RASMUS HOUGAARD é fundador e diretor-geral do The Potential Project, um dos principais fornecedores globais de soluções corporativas de mindfulness. É coautor, com Jacqueline Carter, de *One Second Ahead: Enhance Your Performance at Work with Mindfulness*.

JACQUELINE CARTER é sócia do The Potential Project e trabalhou com líderes do mundo inteiro, incluindo executivos da Sony, da American Express, da RBC e da KPMG.

Notas

1. S. Bradt, “Wandering Mind Not a Happy Mind”, *Harvard Gazette*, 11 de novembro de 2010.
2. J. C. Pruessner et al., “Free Cortisol Levels After Awakening: A Reliable Biological Marker for the Assessment of Adrenocortical Activity”, *Life Sciences* 61, nº 26 (novembro de 1997): 2.539–2.549.

Adaptado da publicação de 4 de março de 2016.

O mindfulness pode literalmente mudar o seu cérebro

A ciência

Christina Congleton, Britta K. Hölzel e Sara W. Lazar

O mundo dos negócios está agitado com o conceito de mindfulness. Mas o que nem todos sabem é que esse destaque está amparado na ciência. Uma pesquisa recente apontou fortes evidências de que a prática da consciência sem julgamentos no momento presente (também conhecida como atenção plena) pode transformar o cérebro, de um modo que todos que trabalham no complexo ambiente contemporâneo dos negócios – e, com certeza, todo líder – deveriam saber.¹

Nós contribuímos para essa pesquisa em 2011, com um estudo envolvendo participantes que completaram um programa de mindfulness de oito semanas.² Observamos um aumento significativo na densidade de sua massa cinzenta. Desde então, laboratórios de neurociência no mundo inteiro também têm investigado maneiras pelas quais a meditação – um método-chave para a prática da atenção plena – altera o cérebro. Em 2017, uma equipe de cientistas da Universidade da Colúmbia Britânica e da Universidade de Tecnologia de Chemnitz reuniu dados de mais de 20 estudos para determinar quais áreas do cérebro são consistentemente afetadas.³ Eles identificaram pelo menos oito regiões diferentes. Aqui vamos focar duas delas, que acreditamos serem de particular interesse para profissionais do mundo dos negócios.

A primeira é o córtex cingulado anterior (CCA), localizado bem fundo na região da testa, atrás do lobo frontal. O CCA está associado à autorregulação, isto é, a capacidade de direcionar intencionalmente a atenção e o comportamento, suprimir reações automáticas indevidas e mudar estratégias.⁴ Pessoas com danos no CCA demonstram impulsividade e agressividade descontrolada, e aquelas com conexões prejudicadas entre essa e outras regiões do cérebro têm baixo desempenho em testes de flexibilidade mental: se agarram a estratégias ineficazes para resolver problemas em vez de adaptar seu comportamento.⁵ Quem pratica meditação, por outro lado, apresenta um desempenho superior em testes de autorregulação, resistindo a distrações e oferecendo respostas corretas com mais frequência do que os não praticantes.⁶ Também apresentam atividade maior do CCA do que quem não pratica meditação.⁷ Além da autorregulação, o CCA está associado ao aprendizado a partir de experiências passadas como suporte a um processo otimizado de tomada de decisões.⁸ Cientistas ressaltam que o CCA pode ser particularmente

importante em condições de incerteza e de mudanças rápidas.

A segunda região cerebral que queremos destacar é o hipocampo, onde foram encontradas quantidades aumentadas de massa cinzenta no cérebro dos participantes de nosso programa de mindfulness em 2011. Essa área em formato de cavalo-marinho (daí o nome de hipocampo) fica no interior da região temporal em cada hemisfério do cérebro e é parte do sistema límbico, um conjunto de estruturas interiores associadas à emoção e à memória. É coberta por receptores do hormônio do estresse, o cortisol. Estudos demonstraram que o hipocampo pode ser danificado pelo estresse crônico, contribuindo para um processo prejudicial no corpo.⁹ De fato, pessoas com distúrbios relacionados ao estresse, como depressão e transtorno do estresse pós-traumático, tendem a ter um hipocampo menor.¹⁰ Tudo isso demonstra a importância dessa área para a resiliência – outra aptidão essencial para a alta exigência do atual mundo dos negócios.

Essas descobertas são apenas o começo da história. Neurocientistas descobriram também que a prática do mindfulness afeta áreas do cérebro relacionadas com a percepção, a consciência corporal, a tolerância à dor, a regulação da emoção, a introspecção, o pensamento complexo e o senso de si mesmo. Embora mais pesquisas sejam necessárias para documentar essas mudanças ao longo do tempo e compreender os mecanismos subjacentes, as evidências que se apresentam são convincentes.

A atenção plena não pode mais ser considerada por executivos um acessório, mas algo obrigatório: um modo de manter o cérebro saudável, dar suporte à autorregulação e a aptidões eficazes para a tomada de decisões e para nos proteger do estresse tóxico. Pode se integrar na vida religiosa ou espiritual de alguém, ou ser praticada como uma forma de treinamento mental laico. Quando nos sentamos, respiramos fundo e nos dedicamos à atenção plena – principalmente quando nos juntamos a outras pessoas que fazem a mesma coisa –, temos o potencial de nos transformar.

CHRISTINA CONGLETON é consultora de liderança e mudança da Axon Leadership e fez pesquisas sobre o estresse e o cérebro no Hospital Geral de Massachusetts e na Universidade de Denver. Tem mestrado em desenvolvimento humano e psicologia pela Universidade Harvard.

BRITTA K. HÖLZEL realiza pesquisas com imagens por ressonância magnética para investigar os mecanismos neurais na prática do mindfulness. Ex-membro da

equipe de pesquisas do Hospital Geral de Massachusetts e da Faculdade de Medicina de Harvard, trabalha atualmente na Universidade Técnica de Munique. Tem doutorado em psicologia pela Universidade de Giessen.

SARA W. LAZAR é pesquisadora associada no departamento de psiquiatria do Hospital Geral de Massachusetts e professora assistente de psicologia na Faculdade de Medicina de Harvard. O foco de suas pesquisas é a elucidação dos mecanismos neurais que subjazem aos efeitos benéficos da ioga e da meditação, ambos em cenários clínicos e em indivíduos saudáveis.

Notas

1. S. N. Banhoo, “How Meditation May Change the Brain”, *The New York Times*, 28 de janeiro de 2011.
2. B. K. Hölzel et al., “Mindfulness Practice Leads to Increases in Regional Brain Gray Matter Density”, *Psychiatry Research* 191, nº 1 (30 de janeiro de 2011): 36–43.
3. K. C. Fox et al., “Is Meditation Associated with Altered Brain Structure? A Systematic Review and Meta-Analysis of Morphometric Neuroimaging in Meditation Practitioners”, *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 43 (junho de 2014): 48–73.
4. M. Posner et al., “The Anterior Cingulate Gyrus and the Mechanism of Self-Regulation”, *Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience* 7, nº 4 (dezembro de 2007): 391–395.
5. O. Devinsky et al., “Contributions of Anterior Cingulate Cortex to Behavior”, *Brain* 118, parte 1 (fevereiro de 1995): 279–306; e A. M. Hogan et al., “Impact of Frontal White Matter Lesions on Performance Monitoring: ERP Evidence for Cortical Disconnection”, *Brain* 129, parte 8 (agosto de 2006): 2.177–2.188.
6. P. A. van den Hurk et al., “Greater Efficiency in Attentional Processing Related to Mindfulness Meditation”, *Quarterly Journal of Experimental Psychology* 63, nº 6 (junho de 2010): 1.168–1.180.
7. B. K. Hölzel et al., “Differential Engagement of Anterior Cingulate and Adjacent Medial Frontal Cortex in Adept Meditators and Non-meditators”, *Neuroscience Letters* 421, nº 1 (21 de junho de 2007): 16–21.
8. S. W. Kennerley et al., “Optimal Decision Making and the Anterior Cingulate Cortex”, *Nature Neuroscience* 9 (18 de junho de 2006): 940–947.
9. B. S. McEwen e P. J. Gianaros, “Stress-and Allostasis-Induced Brain Plasticity”, *Annual Review of Medicine* 62 (fevereiro de 2011): 431–445.
10. Y. I. Sheline, “Neuroimaging Studies of Mood Disorder Effects on the Brain”, *Biological Psychiatry* 54, nº 3 (1º de agosto de 2003): 338–352; e T. V. Gurvits et al., “Magnetic Resonance Imaging Study of Hippocampal Volume in Chronic, Combat-Related Posttraumatic Stress Disorder”, *Biological Psychiatry* 40, nº 11 (1º de dezembro de 1996): 1.091–1.099.

Adaptado da publicação de 8 de janeiro de 2015.

Mindfulness na era da complexidade

O que é e o que não é importante

Uma entrevista com Ellen Langer, por Alison Beard

Por quase quatro décadas, a pesquisa de Ellen Langer sobre mindfulness vem exercendo grande influência sobre o pensamento em várias áreas do conhecimento, desde economia comportamental até psicologia positiva. Com base em seus estudos, ela concluiu que quando prestamos atenção consciente no que ocorre à nossa volta, em vez de operar no piloto automático, podemos reduzir o estresse, liberar a criatividade e melhorar nosso desempenho. Seus experimentos sobre envelhecimento, por exemplo, demonstraram que homens idosos podem melhorar a própria saúde simplesmente agindo como se tivessem 20 anos a menos.

Nesta entrevista para a editora Alison Beard, Ellen Langer aplica suas ideias sobre mindfulness a questões de liderança e gestão.

HBR: *Vamos começar pelo básico. O que, exatamente, é mindfulness? Como você o define?*

Langer: Mindfulness ou atenção plena é o processo de perceber ativamente coisas novas. Quando você faz isso, se coloca no momento presente. Torna-se mais sensível ao contexto e à perspectiva. Essa é a essência do envolvimento, do engajamento. O processo do mindfulness é gerador de energia, não consumidor de energia. Muita gente se equivoca ao acreditar que focar a atenção no presente é estressante e exaustivo; na verdade, estressantes são as suposições negativas que fazemos e a preocupação de que iremos encontrar problemas que não seremos capazes de resolver.

Todos nós buscamos estabilidade. Queremos manter as coisas estáveis achando que, assim, poderemos controlá-las. Mas uma vez que tudo está sempre mudando, isso não procede. Na verdade, faz com que você perca o controle.

Vejamos, por exemplo, os métodos de trabalho. Quando as pessoas dizem “Esta é a única maneira de fazer isso”, não é verdade. Há sempre muitas maneiras de fazer qualquer coisa, e aquela que você escolhe deverá se relacionar ao contexto atual. Você não pode resolver problemas de hoje com soluções de ontem. Assim, quando alguém sugere “Aprenda isto até se tornar automático para você”, ouça uma campainha de alerta em sua cabeça, pois isso é fazer as coisas sem prestar atenção. As regras que estão lhe passando são as que

funcionaram para a pessoa que as criou, e quanto mais diferente você for dessa pessoa, menos elas vão funcionar para você. Ao realizar uma tarefa com atenção plena, regras, rotinas e objetivos orientam você, não *governam* você.

Poderia citar alguns dos benefícios específicos do mindfulness, de acordo com sua pesquisa?

Uma melhora no desempenho, para começar. Realizamos um estudo com músicos de uma orquestra sinfônica e descobrimos que eles tendem a ficar terrivelmente entediados, pois tocam as mesmas peças repetidamente. No experimento, nós os separamos em grupos. A alguns pedimos que repetissem uma interpretação anterior da qual tivessem gostado – isto é, tocando de forma automática. A outros solicitamos um desempenho individual que fosse sutilmente novo – tocando com atenção plena. Lembrando que não se tratava de jazz, portanto as mudanças seriam realmente muito sutis.

Quando tocamos as gravações das duas sinfonias para pessoas que nada sabiam sobre o estudo, a maioria esmagadora preferiu a peça interpretada pelo grupo que tocou com atenção plena. Tínhamos, então, um desempenho de grupo no qual cada indivíduo atuava à sua maneira, e este foi considerado o melhor. Existe essa ideia de que, se cada um fizer as coisas do seu jeito, vai reinar o caos. Quando cada um atua a seu próprio modo de maneira rebelde, sim, isso pode acontecer. Mas se cada um estiver trabalhando no mesmo contexto e totalmente presente, não há motivo para que não se tenha um desempenho coordenado e superior.

O mindfulness tem muitas outras vantagens. Com a prática, fica mais fácil prestar atenção nas coisas. Você se lembra mais daquilo que fez. É mais criativo. Torna-se mais capaz de aproveitar oportunidades quando elas se apresentam. Consegue antecipar o surgimento de problemas. Gosta mais das pessoas e as pessoas gostam mais de você, porque tende a ser menos crítico. Você se torna mais carismático.

A procrastinação e o arrependimento deixam de existir, uma vez que você sabe por que está fazendo algo; não fica se repreendendo por não estar fazendo alguma outra coisa. Se você está totalmente presente quando decide priorizar essa tarefa, trabalhar nessa empresa, criar tal produto ou adotar determinada estratégia, por que iria se arrepender disso?

Venho estudando esse assunto há quase 40 anos, e para quase todos os parâmetros descobrimos que a atenção plena gera um resultado positivo. Isso faz sentido quando você se dá conta de que ela é uma variável-alvo. Não importa o que esteja fazendo – comendo um sanduíche, dando uma entrevista,

desenvolvendo um dispositivo eletrônico, escrevendo um relatório –, você o estará fazendo ou com atenção plena ou de maneira desatenta. No primeiro caso, isso deixa uma marca positiva naquilo que você faz. Nos mais altos níveis de qualquer campo de atuação – os 50 maiores CEOs da revista *Fortune*, os artistas e músicos mais talentosos, os atletas de elite, os melhores professores e mecânicos –, você encontrará pessoas agindo com atenção plena, porque é a única maneira de fazer algo bem-feito.

Como foi que você demonstrou haver uma conexão entre mindfulness e inovação?

Juntamente com Gabriel Hammon, um estudante de pós-graduação, conduzi um estudo no qual pedimos aos participantes que propusessem novos usos para produtos que tinham fracassado. Induzimos um grupo a uma abordagem desatenta contando a eles como o uso do produto tinha ficado aquém do que se esperava dele originalmente – citando o famoso exemplo da 3M, uma cola que não funcionou. E induzimos o outro grupo à atenção plena simplesmente descrevendo as propriedades do produto – uma substância que só proporciona adesão por um curto período de tempo. É claro que as ideias mais criativas para novos usos vieram do segundo grupo.

Sou uma artista, além de pesquisadora, escritora e consultora, e tive a ideia de estudar a relação entre atenção plena e os erros quando estava pintando. Ergui os olhos e vi que estava usando ocre quando pretendia usar magenta, e comecei a tentar consertar isso. Mas então me dei conta de que tinha decidido usar magenta apenas alguns segundos antes. As pessoas fazem isso o tempo todo. Você começa com uma incerteza, toma uma decisão e, se comete um erro, é uma calamidade. Mas o caminho que estava seguindo era apenas uma decisão. Você pode modificá-lo a qualquer momento, e talvez uma escolha diferente o faça ficar melhor. Quando sua atenção é plena, erros podem tornar-se aliados.

De que forma a atenção plena pode tornar alguém mais carismático?

Demonstramos isso em alguns estudos. Um dos primeiros foi com vendedores de revistas: os que trabalhavam com atenção plena vendiam mais e eram classificados pelos compradores como mais confiáveis. Mais recentemente, examinamos o dilema que mulheres executivas enfrentam: se agem de modo forte e estereotipicamente masculino, são consideradas megeras; mas se agem de modo “feminino”, são vistas como fracas e incapazes de exercer liderança. Assim, pedimos a dois grupos de mulheres que fizessem discursos persuasivos.

Um grupo deveria atuar de maneira mais masculina, e o outro, de maneira mais feminina. Então metade das mulheres de cada grupo foi instruída a fazer seu discurso com atenção plena. O que descobrimos foi que os espectadores preferiram as oradoras que praticaram a atenção plena, independentemente do papel de gênero que estivessem desempenhando.

E como a atenção plena faz com que alguém se torne menos crítico em relação aos outros?

Todos nós temos uma tendência a rotular pessoas: ele é rígido; ela é impulsiva. Mas quando você enquadra um indivíduo dessa maneira, não tem oportunidade de desfrutar de um relacionamento com ele ou de admirar seus talentos. A atenção plena ajuda a entender por que as pessoas se comportam da maneira como se comportam. Aquilo faz sentido para elas naquele momento, senão não o estariam fazendo.

Realizamos um estudo no qual pedimos a algumas pessoas que classificassem seus traços de personalidade – apontando o que mais gostariam de mudar e o que mais valorizavam em si mesmas –, e o que encontramos foi uma grande ironia. Os traços que as pessoas valorizavam tendiam a ser versões positivas daqueles que elas queriam mudar. Assim, o motivo pelo qual eu, pessoalmente, não consigo deixar de ser impulsiva é que valorizo a espontaneidade. Isso quer dizer que se você quiser mudar meu comportamento, terá que me persuadir a não gostar de espontaneidade. Porém, é mais provável que, se você me enxergar a partir dessa perspectiva mais adequada – como espontânea e não como impulsiva –, não queira me mudar.

Mindfulness na gestão

De que formas os gestores podem aplicar a atenção plena no trabalho?

Uma tática é imaginar que seus pensamentos sejam totalmente transparentes. Se fossem, você não pensaria coisas horríveis sobre outras pessoas. Encontraria um modo de compreender o ponto de vista delas.

E, quando estiver irritado com alguma coisa – talvez alguém tenha atrasado o cumprimento de uma tarefa ou não a tenha realizado do modo que você queria –, pergunte a si mesmo: “Isto é uma tragédia ou uma inconveniência?” Provavelmente é o último caso, como a maioria das coisas que nos irritam.

Também digo às pessoas que pensem na *integração* trabalho/vida, não no *equilíbrio* entre as duas coisas. “Equilíbrio” sugere que se trata de conceitos opostos que não têm nada em comum. Mas isso não é verdade. Ambos dizem respeito à vida das pessoas. Existe estresse em ambos. Há prazos a serem cumpridos. Se você mantiver essas duas esferas separadas, não aprenderá a transferir aquilo em que é bem-sucedido numa para a outra. Quando praticamos a atenção plena, nos damos conta de que categorias são invenções criadas por pessoas e, portanto, não podem nos limitar.

Lembre-se, também, de que o estresse não é uma consequência dos acontecimentos; ele é decorrente da forma como você enxerga os acontecimentos. Você pensa que algo específico vai acontecer e que, quando acontecer, será horrível. Mas a previsão é uma ilusão. Não somos capazes de saber o que vai acontecer. Por exemplo, pense em cinco motivos pelos quais você não vai perder o emprego. Depois pense em cinco motivos pelos quais, se perder, isso será vantajoso – novas oportunidades, mais tempo com a família, *etc.* Agora você deixou de pensar que isso definitivamente vai acontecer para pensar que talvez aconteça e que, mesmo assim, você ficará bem.

Se você se sente assoberbada por suas responsabilidades, use a mesma abordagem. Questiona a crença de que você é a única pessoa que pode assumi-las, que só existe uma maneira de fazer isso e que a empresa vai falir se você não seguir essa maneira. Quando você aplica a atenção plena nessas situações, o estresse simplesmente desaparece.

A atenção plena nos ajuda a perceber que não existem consequências positivas ou negativas. Existem A, B, C, D e outras mais, cada qual com seus desafios e suas oportunidades.

Você quer entender como o mindfulness funciona na prática? Apresente algumas situações e eu lhe explico como ele pode ajudar em cada uma delas.

Ótima ideia. Por exemplo: sou líder de uma equipe com muitas divergências entre os membros. Eles defendem veementemente estratégias diferentes, e eu preciso decidir por uma delas. O que fazer?

Há uma velha história sobre duas pessoas que recorrem a um juiz. Um sujeito conta sua versão da história e o juiz diz: “Tem razão.” O outro conta a versão dele, e o juiz diz: “Tem razão.” Eles reclamam: “Não podemos os dois ter razão.” E o juiz afirma: “Têm razão.” Nós temos essa noção insensata de resolver disputas optando por uma ou outra alternativa, ou por um acerto de concessões entre os dois lados. Mas quase sempre pode haver soluções que atendam a ambos. Em vez de deixar as pessoas se fecharem em suas posições,

reabra a questão. Faça com que os oponentes simulem argumentar a partir da posição oposta para que se deem conta de que os dois lados têm bons argumentos. Então procure uma maneira de os dois terem razão.

Sou uma executiva muito ocupada que está enfrentando um problema pessoal.

Se eu não pudesse conceder esta entrevista por estar tendo problemas em casa, eu diria: “Alison, espero que me perdoe, mas minha mente está em outro lugar agora porque estou passando por uma crise.” E você poderia falar: “Ah, não se preocupe. Eu mesma enfrentei uma crise na semana passada. Tudo bem. Eu compreendo.” E depois, superada a crise, voltaríamos ao que estávamos fazendo, mas com um relacionamento novo capaz de nos conduzir a todo tipo de coisas boas no futuro.

Preciso avaliar um funcionário cujo desempenho foi abaixo do esperado.

Deixe claro que a avaliação é feita a partir de *sua* perspectiva, não de uma perspectiva universal, o que vai tornar o diálogo mais aberto. Digamos que um estudante soma um com um e diz que a soma é um. O professor poderia simplesmente dizer “Errado”, ou poderia tentar imaginar como o jovem obteve esse número. Então o estudante explica: “Se você somar um pedaço de chiclete com outro pedaço, um mais um é igual a um.” Agora o professor aprendeu alguma coisa.

Como líder, você pode circular pelos corredores como se fosse Deus e fazer todos tremerem. Mas não vai aprender coisa alguma, porque eles não vão lhe contar nada, e então você ficará solitária e infeliz. O topo não precisa ser um lugar solitário. Você pode estar lá e ainda se mostrar acessível.

Como criar uma organização com atenção plena?

Quando faço trabalho de consultoria nas empresas, costumo começar demonstrando como os funcionários são desatentos e o que todos estão perdendo em consequência disso. Você pode ligar o piloto automático quando já encontrou a melhor maneira de fazer as coisas e elas não mudam. Obviamente isso nunca acontece. Quando alguém vai trabalhar, precisa estar presente e precisa estar atento ao que está acontecendo. Depois, eu explico que há alternativas de como se chegar a qualquer lugar, mas que nem sempre você estará segura de que o objetivo que escolheu é aquele que deseja alcançar.

Digo aos líderes que eles devem aceitar o fato de não saberem tudo em vez

de agir como se soubessem, de modo que todos os outros finjam que *eles* sabem – o que leva a todo tipo de desconforto e ansiedade. Numa organização que prega a atenção plena, deixe as pessoas livres para questionar. Faça com que elas perguntem: “Por quê? Quais são os benefícios de realizar essa tarefa desse modo, e não de outro?” Assim, todos vão relaxar um pouco, e você estará mais apta a enxergar e aproveitar oportunidades.

Eu estava trabalhando com um lar de idosos anos atrás, e uma atendente começou a reclamar que uma das residentes não queria ir para o refeitório, e sim ficar em seu quarto e comer pasta de amendoim. Eu então intervim e perguntei: “E o que há de errado nisso?” Sua resposta foi: “E se todos quiserem fazer a mesma coisa?” Eu retruquei: “Bem, se todos fizerem isso, você vai economizar muito dinheiro em comida. Porém, falando sério, isso lhe diria algo sobre como a comida está sendo preparada ou servida. Se for apenas uma pessoa ocasionalmente, qual é o problema? E se acontecer o tempo todo, teremos aqui uma oportunidade de melhorar.”

O que você acha dos checklists?

Na primeira vez que você repassa um checklist ou lista de checagem, tudo vai bem. Mas, depois, a maioria das pessoas tende a fazer isso automaticamente, sem atenção. Assim, num voo, por exemplo, o piloto checa os *flaps* levantados, manetes na posição, antigelo desligado. Mas se começa a nevar e o antigelo está desligado, o avião vai enfrentar problemas.

No entanto, checklists não são ruins se exigirem que se obtenha informação qualitativa no momento. Por exemplo: “Por favor, verifique as condições climáticas. Com base nelas, o antigelo deve estar ligado ou desligado?” Ou: “A cor do paciente está diferente da que apresentava ontem? Qual é a variação de tom?” Se você faz perguntas que estimulam a atenção plena, traz as pessoas ao momento presente e tem mais probabilidade de evitar acidentes.

Aliás, comentários construtivos feitos com atenção plena ajudam também nas relações interpessoais. Se você está fazendo um elogio, dizer “Você parece muito bem” não é nem de longe tão efetivo quanto algo como “Você está com um brilho no olhar hoje”. Para dizer isso, você precisa estar presente e atenta, e as pessoas vão reconhecer e apreciar isso.

Mindfulness e foco

O mundo dos negócios mudou muito desde que você começou a estudar a atenção plena. Ficou mais complexo e incerto. Temos novos dados e novas análises surgindo o tempo todo. Assim, a atenção plena tornou-se mais importante para navegar por todo esse caos – mas o caos torna muito mais difícil ter atenção plena.

Creio que o caos é uma percepção. As pessoas dizem que hoje há muita informação, e eu diria que não existe mais informação agora do que existia antes. A diferença é que as pessoas pensam que precisam estar por dentro de tudo – que quanto mais informação tiverem, melhor será o produto e mais dinheiro a empresa vai ganhar. Não acho que isso dependa tanto da quantidade de informação que alguém possa ter, mas do modo como ela é assimilada. E isso tem que ser feito com atenção plena.

Como a tecnologia mudou nossa capacidade de agir com atenção plena? Ela representa uma ajuda ou um obstáculo?

É possível ter atenção plena em relação a qualquer coisa. Estudamos situações de multitarefas e descobrimos que, se você permanecer aberta e mantiver limites maleáveis, isso pode ser vantajoso. A informação acerca de uma coisa pode ajudar você em outra. Creio que o que deveríamos fazer é aprender como a tecnologia é divertida e convincente e aplicar isso em nosso trabalho.

A Harvard Business Review publicou um artigo sobre a importância de se manter focado no qual o autor, Daniel Goleman, fala sobre a necessidade de exploração tanto no sentido de “investigação” quanto no de “uso de recursos”. Como equilibrar o mindfulness – a busca constante do novo – com a capacidade de pôr mãos à obra e fazer com que as coisas sejam feitas?

Uma vigilância estrita, ou uma atenção demasiadamente focada, nem sempre é atenção plena. Se eu cavalgar em alta velocidade pelo meio do mato, observando os galhos para que não atinjam meu rosto, posso não notar um pedregulho no solo, meu cavalo pode tropeçar e me atirar longe. Mas não creio que isso é o que Daniel entende como foco. O que o mindfulness busca é uma abertura flexível – estar atenta ao que está fazendo, mas não com foco exclusivo, porque assim estaria deixando passar outras oportunidades.

Atualmente, temos ouvido muitos gestores falarem de mindfulness. Quando foi que você percebeu que as ideias que vem estudando durante décadas tornaram-

se o pensamento dominante?

Eu estava numa festa, e duas pessoas vieram separadamente até mim e disseram: “Esse seu mindfulness está em toda parte.” Mas eu assisti a um filme que começa com alguém circulando pela Harvard Square perguntando às pessoas o que é mindfulness e ninguém sabe responder. Portanto, ainda há muito trabalho a fazer.

Em que você está trabalhando agora?

O Langer Mindfulness Institute trabalha em três arenas: saúde, envelhecimento e local de trabalho. Na área da saúde, queremos ver até onde podemos levar a noção de atenção plena. Anos atrás fizemos estudos sobre camareiras (que perderam peso depois que lhes disseram que o trabalho delas era um exercício) e sobre visão (nos quais as pessoas se saíam melhor em testes de acuidade visual quando as letras grandes ficavam na base e iam diminuindo até o topo, criando nelas a expectativa de que seriam capazes de lê-las). Agora estamos tentando a cura, por meio de mindfulness, de muitas doenças que as pessoas pensam serem incontroláveis, para ver se podemos ao menos melhorar os sintomas. Também estamos fazendo experimentos antienvelhecimento no mundo inteiro, começando em San Miguel de Allende, no México, usando técnicas comprovadas em pesquisas para ajudar pessoas a viverem de maneira mais arrojada. E estamos realizando conferências e consultorias sobre a integração trabalho/vida, liderança e estratégia com atenção plena, redução de estresse e inovação junto a empresas como Thorlo e Santander e ONGs como CARE e Energy Action Network, de Vermont.

Já me disseram que levo meus alunos à loucura porque estou sempre trazendo novas ideias. Penso em fazer um acampamento para crianças com o tema atenção plena. Poderíamos pegar um grupo de 20 crianças e dividi-lo em vários subgrupos – masculino/feminino, mais velhos/mais jovens, cabelos escuros/cabelos claros, roupa preta/roupa não preta – até se darem conta de que cada um é único e singular. Poderíamos também fazer jogos e no decorrer deles misturar as equipes. Ou talvez dar a cada criança a oportunidade de refazer as regras do jogo, de modo a deixar claro que o desempenho é apenas um reflexo da aptidão de alguém em determinadas circunstâncias. Por exemplo, se fossem permitidas três tentativas de saque no tênis, eu seria uma jogadora muito melhor.

Com relação à atenção plena, qual é o conceito específico do qual você gostaria que todo executivo se lembrasse?

Pode parecer brega, mas acredito totalmente nisto: a vida consiste apenas em momentos, nada mais do que isso. Assim, se você der importância ao momento, tudo vai importar. Você pode ser atenta ou não. Pode ganhar, pode perder. O pior caso é ser desatenta e perder. Assim, quando estiver fazendo qualquer coisa, tenha atenção plena, perceba coisas novas, faça com que sejam significativas para você, e assim irá prosperar.

ELLEN LANGER, ph.D., é professora de psicologia da Universidade Harvard e fundadora do Langer Mindfulness Institute.

ALISON BEARD é editora sênior da *Harvard Business Review*.

Publicado originalmente em março de 2014.

Resiliência para o resto de nós

Use o mindfulness para recarregar as energias

Daniel Goleman

Há duas maneiras de se tornar mais resiliente: uma é conversar consigo mesmo, a outra é treinar o cérebro.

Se você sofreu um grande fracasso, siga o sábio conselho do psicólogo Martin Seligman no artigo da *HBR* “Building Resilience” (Construindo resiliência, abril de 2011): Converse consigo mesmo. Ofereça a si mesmo uma intervenção cognitiva e contraponha um pensamento derrotista com uma atitude otimista. Desafie suas ideias sombrias e as substitua por uma visão positiva.

Felizmente, grandes fracassos são raros em nossa vida.

Mas o que fazer para se recuperar das mais frequentes e incômodas lambanças, dos pequenos reveses, dos irritantes contratempos que constituem a rotina de todo líder? A resposta, mais uma vez, está na resiliência – porém, com um aspecto diferente. Você precisa treinar o seu cérebro.

O cérebro tem um mecanismo peculiar para se recuperar da carga cumulativa dos problemas diários. E, com um pouco de esforço, você será capaz de aprimorar essa capacidade para superar os contratempos da vida.

Sempre que ficamos transtornados a ponto de dizer ou fazer coisas das quais nos arrependemos mais tarde (e quem não passa por isso às vezes?), é sinal de que nossa amígdala – o radar do cérebro para situações de perigo e o desencadeador da reação de luta ou fuga – sequestrou os centros executivos do cérebro, no córtex pré-frontal. A chave neural para a resiliência está em quão rapidamente nos libertamos desse sequestro.

O circuito que nos traz de volta a um ponto de energia plena e foco – depois do sequestro feito pela amígdala – se concentra no lado esquerdo da região pré-frontal, explica Richard Davidson, neurocientista na Universidade de Wisconsin. Ele descobriu que, quando estamos aflitos, há um aumento de atividade no lado direito da região pré-frontal. Cada um de nós tem um nível característico de atividade nas regiões esquerda ou direita que prediz qual será a tendência de nosso humor diário – se nos inclinamos para a direita, temos mais angústias; se pendemos para a esquerda, nos recuperamos mais rapidamente de aflições de todos os tipos.

Para lidar com essas questões no lugar de trabalho, Davidson juntou-se ao CEO de uma startup de biotecnologia que trabalha sob alta pressão 24 horas por dia e ao especialista em meditação Jon Kabat-Zinn, da Faculdade de Medicina

da Universidade de Massachusetts. Kabat-Zinn ensinou aos funcionários do grupo de biotecnologia técnicas de mindfulness e métodos de treinamento da atenção que estimulam o cérebro a registrar, com foco total, qualquer coisa que aconteça no momento presente, mas sem reagir.

As instruções são simples:

1. Encontre um lugar tranquilo, privado, no qual possa se isolar de qualquer distração por alguns minutos. Por exemplo, feche a porta de sua sala e deixe o telefone mudo.
2. Sente-se confortavelmente, com as costas eretas porém relaxadas.
3. Fique consciente de sua respiração, permanecendo atento às sensações da inspiração e da expiração.
4. Não avalie sua respiração nem tente mudá-la de maneira alguma. Apenas observe.
5. Considere qualquer outra coisa que lhe ocorra na mente como uma distração – pensamentos, sons, o que for. Deixe que se dissipem e volte a atenção para sua respiração.

Após oito semanas praticando mindfulness em média 30 minutos por dia, os funcionários inverteram sua reação: de uma tendência a se inclinar para o lado direito e estressado, passaram a se inclinar para o lado esquerdo e resiliente. Além disso, disseram resgatar a lembrança do que gostavam em seu trabalho, pois tinham feito contato com o que lhes trouxera energia no início.

Para usufruir de todos os benefícios do mindfulness, uma prática diária de 20 a 30 minutos é o que melhor funciona. Pense nisso como um exercício mental rotineiro. Pode ser muito útil ter instruções, um guia, mas a chave é encontrar um espaço para essa prática em sua rotina diária. (Existem até técnicas para fazer a prática enquanto dirige.)

O mindfulness vem ganhando crédito mesmo entre os executivos mais resistentes. Existem centros nos quais técnicas de mindfulness foram adaptadas para líderes empresariais, seja em locais sofisticados, como o Miraval Resort, no Arizona, ou programas de liderança com atenção plena na Faculdade de Medicina da Universidade de Massachusetts. A Singularity University há anos oferece um curso de mindfulness aos funcionários do Google.

É certo que você terá benefícios se ativar seu circuito cerebral de resiliência ao aprender a praticar mindfulness? Para executivos de alto desempenho, os efeitos do estresse podem ser sutis. Meus colegas Richard Boyatzis e Annie McKee sugerem, como uma forma simples de diagnosticar o estresse de

liderança, que você pergunte a si mesmo: “Estou com uma vaga sensação de incômodo, inquietude, ou o sentimento de que a vida não é maravilhosa (um padrão mais alto do que o de ‘boa o bastante’)?” Se a resposta for sim, um pouco de atenção plena traria conforto à sua mente.

DANIEL GOLEMAN é codiretor do Consórcio para Pesquisa sobre Inteligência Emocional em Organizações na Universidade Rutgers, coautor de *O poder da inteligência emocional – Como liderar com sensibilidade e eficiência* (Objetiva) e autor de *O cérebro e a inteligência emocional – Novas perspectivas*; *Foco – A atenção e seu papel fundamental para o sucesso*; *Liderança – a inteligência emocional na formação do líder de sucesso* (Objetiva), *A arte da meditação* (Sextante), entre outros livros.

Adaptado da publicação de 4 de março de 2016.

Agilidade emocional

Não se deixe dominar por seus sentimentos negativos

Susan David e Christina Congleton

Dezesseis mil é o número de palavras que falamos, em média, todos os dias. Imagine então quantas expressões não pronunciadas passam pela nossa cabeça. A maioria delas não são fatos, mas avaliações e julgamentos entrelaçados a emoções – alguns positivos e úteis (*Trabalhei duro e sou capaz de me sair bem nessa apresentação; Vale a pena discutir esta questão; O novo diretor parece ser acessível*), outros negativos e não tão úteis (*Ele está me ignorando de propósito; Vou fazer papel de idiota; Sou uma fraude*).

De acordo com a opinião geral, pensamentos e sentimentos difíceis não têm lugar no ambiente de trabalho; executivos, sobretudo líderes, devem ser impassíveis ou bem-humorados; devem transmitir confiança e abafar qualquer negatividade que borbulhe dentro deles. Mas isso vai contra a biologia básica. Todo ser humano saudável tem um fluxo interno de pensamentos e sentimentos que incluem o espírito crítico, a dúvida e o medo. É apenas nossa mente exercendo a função para a qual foi projetada: tentar antecipar e resolver problemas e evitar possíveis armadilhas.

Em nossa prática de consultoria estratégica, aconselhando empresas de todo o mundo, vemos líderes tropeçarem não porque *tenham* pensamentos e sentimentos indesejáveis – isso é inevitável –, mas porque são *fisgados* por eles, como peixes num anzol. Isso acontece de uma destas duas maneiras: eles acreditam nos pensamentos como se fossem fatos (*Aconteceu a mesma coisa no meu último emprego... Minha carreira é um fracasso*) e evitam situações que possam evocá-los (*Não vou assumir aquele novo desafio*) ou, por influência de quem os apoia, desafiam a própria existência dos pensamentos e tentam racionalizá-los (*Eu não devia ter pensamentos desse tipo... Sei que não sou um fracasso total*); talvez até se obriguem a vivenciar situações semelhantes, mesmo quando elas contrariam seus valores centrais e seus objetivos (*Aceite esta nova incumbência – você tem que superar isso*). Seja como for, estão prestando demasiada atenção em sua conversa interior e permitindo que ela drene importantes recursos cognitivos que poderiam ser mais bem empregados.

Esse é um problema comum, muitas vezes perpetuado por estratégias populares de autogerenciamento. Com frequência, executivos com recorrentes desafios emocionais no trabalho – ansiedade quanto a prioridades, inveja do sucesso de outros, medo de ser rejeitado ou desprezado – criam técnicas para

“corrigir” tais pensamentos: afirmações positivas, listas de prioridades, imersão em determinadas tarefas. Mas quando perguntamos por quanto tempo essas questões incomodavam, a resposta era 10, 20 anos ou desde a infância.

Claro que essas técnicas não funcionam – na verdade, uma ampla pesquisa mostra que a tentativa de minimizar ou ignorar pensamentos e emoções serve apenas para amplificá-los. Num famoso estudo liderado pelo falecido Daniel Wegner, professor de Harvard, os participantes foram instruídos a não pensar em ursos brancos, mas tiveram dificuldade para fazer isso. Mais tarde, quando a proibição foi suspensa, eles pensaram muito mais em ursos brancos do que os membros do grupo de controle. Qualquer pessoa que tenha sonhado com bolo de chocolate e batatas fritas enquanto fazia uma dieta rigorosa entenderá esse fenômeno.

Líderes eficientes não tentam suprimir suas experiências interiores. Em vez disso, as abordam de modo consciente, produtivo e fundamentado em valores – desenvolvendo o que chamamos de *agilidade emocional*. Em nossa complexa economia do conhecimento em rápida transformação, a aptidão para administrar pensamentos e sentimentos é essencial para o sucesso nos negócios. Diversos estudos, orientados pelo professor da Universidade de Londres Frank Bond e outros, demonstram que a agilidade emocional pode ajudar a aliviar o estresse, diminuir a quantidade de erros, estimular a inovação e melhorar o desempenho no trabalho.

Trabalhamos com líderes de várias áreas para desenvolver essa aptidão tão crucial e oferecemos aqui quatro práticas – adaptadas da Terapia de Aceitação e Comprometimento (ACT, na sigla em inglês), desenvolvida originalmente por Steven C. Hayes, psicólogo da Universidade de Nevada – que vão ajudar você a reconhecer seus padrões; nomear seus pensamentos e emoções; aceitá-los; e agir de acordo com seus valores.

Peixe no anzol

Vamos começar com dois estudos de caso. Cynthia é advogada sênior de uma corporação e tem dois filhos pequenos. Costumava se sentir muito culpada por perder oportunidades – tanto no escritório, onde seus colegas trabalhavam 80 horas por semana enquanto ela trabalhava 50, quanto em casa, onde frequentemente estava distraída ou cansada demais para interagir com o marido e os filhos. Uma voz insistente em sua cabeça lhe dizia que precisava ser uma funcionária melhor, sob o risco de fracassar na carreira; outra lhe dizia para ser

uma mãe melhor, sob o risco de negligenciar a família. Cynthia gostaria que pelo menos uma dessas vozes se calasse. Mas nenhuma o fazia, e assim ela deixava de assumir novos e empolgantes desafios no escritório e ficava checando mensagens compulsivamente no celular durante os jantares em família.

Jeffrey, um executivo em ascensão numa importante companhia, tinha um problema diferente. Inteligente, talentoso e ambicioso, estava sempre irritado – com chefes que desconsideravam suas opiniões ou com colegas que não se esforçavam. Frequentemente, perdia a paciência no trabalho e recebia advertências para que se controlasse. Mas, quando tentava fazer isso, sentia que estava violando uma parte fundamental de sua personalidade e ficava ainda mais raivoso e aborrecido.

Esses líderes inteligentes e bem-sucedidos foram fisgados por seus pensamentos e suas emoções negativas. Cynthia estava tomada pela culpa; Jeffrey estava explodindo de raiva. Cynthia dizia às vozes que fossem embora; Jeffrey sufocava sua frustração. Ambos tentavam evitar o desconforto que sentiam. Ou eram controlados por sua experiência interna ou tentavam controlá-la.

Livrando-se do anzol

Felizmente, tanto Cynthia quanto Jeffrey se deram conta de que não poderiam prosseguir – pelo menos se quisessem ser felizes e bem-sucedidos – sem estratégias mais eficazes. Nós os treinamos a adotar as quatro práticas a seguir.

Reconheça seus padrões

O primeiro passo para desenvolver agilidade emocional é perceber o momento em que você é fisgado por seus pensamentos e sentimentos. Isso é difícil, mas há certos sinais indicativos. Um deles é que seu pensamento torna-se rígido e repetitivo. Por exemplo, Cynthia começou a ver que suas autorrecriações pareciam um disco arranhado, repetindo sem parar a mesma mensagem. Outro é que a história que sua mente conta parece antiga, como a repetição de alguma experiência do passado. Jeffrey notou que sua atitude em relação a certos colegas (*Ele é incompetente; Nunca vou deixar alguém falar comigo dessa maneira*) era bem familiar. De fato, ele tinha vivenciado algo semelhante no emprego anterior

– e em outro antes desse. A origem do problema não era só o entorno de Jeffrey, mas os próprios padrões de pensamento e sentimento. Você precisa perceber que está preso a isso antes de ser capaz de iniciar a mudança.

Nomeie seus pensamentos e emoções

Quando você é fisgado, a atenção que dedica a seus pensamentos e sentimentos preenche toda a sua mente; não sobra espaço para examiná-los. Uma estratégia que pode ajudar a enxergar sua situação de forma mais objetiva é a simples arte de nomear. Assim como você chama uma espada de espada, chame um pensamento de pensamento e uma emoção de emoção. Assim, *Não estou fazendo o bastante no trabalho e em casa* passa a ser *Estou tendo o pensamento de que não estou fazendo o bastante no trabalho e em casa*. Da mesma forma, *Meu colega está errado – ele me irrita* torna-se *Estou pensando que meu colega está errado e estou irritado*. A rotulação permite que você veja seus pensamentos e sentimentos como eles são: fontes passageiras de informações que podem ou não se mostrar úteis. Os humanos são psicologicamente capazes de ter essa visão genérica e ampla de experiências interiores. Evidências científicas demonstram que uma prática simples, direta e consciente como esta não só melhora o comportamento e o bem-estar, mas também promove mudanças biológicas benéficas no cérebro e em nível celular. Quando Cynthia começou a diminuir a frequência de seus pensamentos e passou a nomeá-los, as críticas que antes pareciam um denso nevoeiro tornaram-se mais semelhantes a nuvens passando num céu azul.

Aceite-os

O contrário de controlar é aceitar: não agir de acordo com cada pensamento ou se resignar à negatividade, mas reagir a suas ideias e emoções com a mente aberta, prestando atenção nelas e se permitindo vivenciá-las. Respire fundo 10 vezes e perceba o que acontece nesse momento. Isso pode trazer alívio, mas não necessariamente fará com que você se sinta bem. Na verdade, você pode até se dar conta de quão aborrecido está de fato. O importante é demonstrar a si mesmo (e aos outros) alguma compaixão e examinar a realidade da situação. O que está

acontecendo – interna e externamente? Quando Jeffrey reconheceu seus sentimentos de frustração e raiva e abriu espaço para eles em vez de rejeitá-los, descartá-los ou projetá-los nos outros, começou a perceber sua energia. Eles eram um sinal de que algo importante estava em jogo e de que ele precisava empreender uma ação positiva. Em vez de gritar com as pessoas, ele poderia ser mais claro em suas solicitações ou agir depressa numa questão urgente. Quanto mais Jeffrey aceitava sua raiva e a examinava com curiosidade, mais ele parecia fortalecer, e não minar, sua posição de liderança.

Aja de acordo com seus valores

Quando você se liberta de pensamentos e emoções difíceis, está expandindo suas opções. Pode decidir agir de modo coerente com seus valores. Nós incentivamos líderes a focar o conceito de *funcionalidade*: sua reação vai atender a você e sua organização a longo prazo assim como a curto prazo? Vai ajudar você a orientar os outros numa direção que impulsiona o propósito coletivo? Você está dando um passo para se tornar o líder que tanto quer ser e viver a vida que deseja? Os pensamentos fluem na mente sem parar, e as emoções mudam como o clima, mas os valores podem ser evocados a qualquer momento, em qualquer situação.

Quando Cynthia considerou seus valores, constatou quão profundamente estava comprometida tanto com sua família quanto com seu trabalho; gostava de estar com seus filhos, mas também se importava apaixonadamente com a busca de justiça. Desligando-se de seus desviantes e desestimulantes sentimentos de culpa, resolveu ser guiada por seus princípios. Reconheceu como era importante estar em casa toda noite para jantar com a família e resistir a interrupções de trabalho nesse momento. Mas também fez importantes viagens a trabalho, e algumas delas coincidiram com eventos escolares aos quais ela teria gostado de comparecer. Com a certeza de que estava sendo guiada por seus valores, e não só por suas emoções, Cynthia enfim encontrou a paz e se sentiu realizada.

Quais são os seus valores?

Esta lista foi extraída do Personal Values Card Sort (Cartão de Classificação de Valores Pessoais), desenvolvido por W. R. Miller, J. C’de Baca, D. B. Matthews e P. L. Wilbourne, da Universidade do Novo México. Você pode usá-la para identificar rapidamente os valores que, para você, sinalizam uma situação de desafio no trabalho. Quando tomar a próxima decisão, pergunte a si mesmo se ela é consistente com esses

valores.

Abertura	Dever	Poder
Amizade	Estabilidade	Popularidade
Autenticidade	Família	Precisão
Autoconhecimento	Generosidade	Propósito
Autonomia	Graça	Racionalidade
Autoridade	Honestidade	Realismo
Aventura	Humildade	Realização
Carinho	Humor	Responsabilidade
Compaixão	Inconformidade	Riqueza
Confiabilidade	Justiça	Risco
Conhecimento	Lazer	Segurança
Contribuição	Moderação	Serviço
Cooperação	Mudança	Simplicidade
Cortesia	Ordem	Solicitude
Crescimento	Paixão	Tolerância
Criatividade	Perdão	Tradição
Desafio	Perícia	

É impossível bloquear pensamentos e emoções difíceis. Líderes eficientes têm consciência de suas experiências interiores, mas não se deixam dominar por elas. Sabem como liberar seus recursos internos e se comprometer com ações que sejam coerentes com seus valores. Desenvolver agilidade emocional não é um processo rápido – mesmo aqueles que, como Cynthia e Jeffrey, praticam regularmente as medidas que apresentamos aqui muitas vezes são “fisgados”. Porém, com o tempo, os líderes que se tornarem adeptos delas serão os que provavelmente mais progredirão.

SUSAN DAVID é CEO da Evidence Based Psychology, cofundadora do Institute of Coaching e instrutora de psicologia na Universidade Harvard.

CHRISTINA CONGLETON é consultora de liderança e mudança na Axon Leadership e fez pesquisas sobre o estresse e o cérebro no Hospital Geral de Massachusetts e na Universidade de Denver. Tem mestrado em desenvolvimento humano e psicologia pela Universidade Harvard.

Publicado originalmente em novembro de 2013.

Não se deixe corromper pelo poder

Você está ciente das grosserias que comete?

Dacher Keltner

Na pesquisa comportamental que conduzi ao longo dos últimos 20 anos, descobri um padrão perturbador: enquanto pessoas costumam adquirir poder mediante atributos e ações que favorecem os interesses de outros – tais como empatia, colaboração, abertura, equidade e compartilhamento –, à medida que elas passam a se sentir poderosas ou a desfrutar de uma posição privilegiada, essas qualidades começam a enfraquecer. Os indivíduos poderosos têm mais probabilidade de adotar um comportamento rude, egoísta e antiético. O historiador e político do século XIX Lord Acton tinha razão: o poder tende, *sim*, a corromper.

Chamo esse fenômeno de “o paradoxo do poder”, e o estudei em numerosos cenários: em faculdades, no senado americano, em equipes esportivas e uma variedade de outros ambientes profissionais. Em cada um deles observei que as pessoas progridem com base em suas boas qualidades, mas seu comportamento fica cada vez pior à medida que vão subindo na hierarquia. E essa mudança pode ocorrer surpreendentemente rápido.

Em um de meus experimentos, conhecido como o estudo do “Cookie Monster” (uma alusão ao personagem da Vila Sésamo conhecido também como Come-Come), eu introduzia pessoas num laboratório, em grupos de três, atribuindo aleatoriamente a uma delas a posição de liderança, e depois dava ao grupo uma tarefa de escrita. Transcorrida meia hora de trabalho, eu colocava um prato com biscoitos fresquinhos – um para cada membro do grupo, mais um extra – diante delas. Em todos os grupos cada uma pegava um biscoito e, por educação, deixava o biscoito extra. A questão era: quem pegaria o biscoito restante, sabendo que ia privar os outros disso? Quase sempre era a pessoa que tinha sido indicada como líder. Além disso, os líderes tendiam mais a comer com a boca aberta, estalando os lábios e derrubando farelos de biscoito na roupa.

Estudos demonstram que riqueza e status podem ter efeito semelhante. Em outro experimento, Paul Piff, da Universidade da Califórnia, e eu descobrimos que enquanto motoristas que dirigiam veículos baratos – como Dodge Colts e Plymouth Satellites – *sempre* davam prioridade de passagem a pedestres num cruzamento, motoristas de carros de luxo, como BMWs e Mercedes, só faziam isso em 54% das vezes; em quase metade das vezes eles ignoravam os pedestres e a lei.

Pesquisas com trabalhadores em 27 países revelaram que indivíduos ricos têm maior probabilidade de considerar aceitável um comportamento antiético, como receber suborno ou sonegar impostos. E uma pesquisa recente conduzida por Danny Miller na faculdade de administração HEC Montréal demonstrou que CEOs com mestrado são mais propensos que os sem mestrado a se envolver em ações em benefício próprio que aumentam sua remuneração pessoal mas reduzem o lucro de suas companhias.

Essas descobertas sugerem que icônicos abusos de poder – a contabilidade fraudulenta de Jeffrey Skilling na Enron, os bônus ilegais do CEO da Tyco Dennis Kozlowski, as festas orgíacas de Silvio Berlusconi, a sonegação fiscal da magnata da construção civil Leona Helmsley – são exemplos extremos dos tipos de mau comportamento aos quais todos os líderes, em qualquer nível, são suscetíveis. Estudos demonstram que pessoas em posições de poder corporativo têm três vezes mais probabilidade do que as que estão em degraus mais baixos na hierarquia de interromper colegas, se ocupar com outras coisas durante reuniões, elevar o tom de voz e proferir insultos no escritório. E as pessoas que acabaram de assumir posições sênior são particularmente vulneráveis à perda de suas virtudes, como indicam minha pesquisa e outros estudos.

As consequências podem ser de longo alcance. O abuso de poder acaba manchando a reputação de executivos, minando suas oportunidades de exercer influência. Também provoca estresse e ansiedade em seus colegas, diminuindo o rigor e a criatividade no grupo e arrastando para baixo o envolvimento e o desempenho de seus membros. Numa enquete recente com 800 gestores e funcionários de 17 setores, cerca de metade dos que relataram serem tratados com grosseria no trabalho disseram que, em resposta, reduziram deliberadamente seus esforços ou baixaram a qualidade de seu trabalho.

Então como evitar sucumbir ao paradoxo do poder? Mediante conscientização e ação.

A necessidade de reflexão

O primeiro passo é desenvolver a autoconsciência. Quando você assume uma função de chefia, precisa estar atento aos sentimentos que acompanham seu recém-descoberto poder e a quaisquer mudanças em seu comportamento. Minha pesquisa demonstrou que o poder nos coloca em uma espécie de estado frenético, fazendo com que nos sintamos expansivos, energizados, onipotentes, ávidos por recompensas e imunes ao risco – o que nos deixa propensos a

cometer ações irrefletidas, rudes e antiéticas. Mas novos estudos da neurociência revelam que, com uma simples reflexão sobre esses pensamentos e emoções – *Olha, sinto que eu poderia governar o mundo agora* –, podemos ativar regiões do lobo frontal que nos ajudam a manter sob controle nossos piores impulsos. Quando reconhecemos e rotulamos sentimentos de alegria e de confiança, é menos provável que tomemos decisões irracionais inspiradas por eles. Quando reconhecemos sentimentos de frustração (talvez porque a equipe não esteja se comportando do jeito que queremos), é menos provável que reajamos de modo combativo ou belicoso.

Você pode construir esse tipo de autoconsciência por meio de práticas diárias de *mindfulness*. Uma das abordagens sugeridas é: sente-se num lugar tranquilo e confortável, respire profundamente e concentre-se em sentir sua inspiração e sua expiração, percebendo as sensações físicas, os sons e o que pode ver ao seu redor. Estudos demonstram que passar apenas alguns minutos por dia praticando esse exercício proporciona às pessoas mais foco e mais calma. Atualmente, técnicas de *mindfulness* são ensinadas em programas de treinamento de empresas como Google, Facebook, Aetna, General Mills, Ford e Goldman Sachs.

Também é importante refletir sobre sua conduta e suas ações. Você costuma interromper os outros? Fica checando seu celular quando outra pessoa está falando? Tem o hábito de contar piadas ou histórias que deixem as pessoas constrangidas? Fala palavrões no escritório? Alguma vez assumiu sozinho o crédito por um esforço feito por todo o grupo? Esquece o nome dos colegas? Está gastando muito mais dinheiro do que no passado ou assumindo riscos físicos incomuns?

Se respondeu afirmativamente a algumas dessas perguntas, é provável que esteja se sentindo tentado a fazer problemáticas e arrogantes exhibições de poder. O que pode parecer inofensivo para você provavelmente não o é para seus colaboradores. Considere a história que ouvi recentemente sobre um desnecessário protocolo para entrega do almoço numa equipe de redação de um canal de TV a cabo. Todo dia, quando chegavam os sanduíches pedidos pela equipe, eles eram distribuídos entre os redatores por ordem hierárquica. Ao não corrigir esse comportamento, os líderes acabavam diminuindo o potencial colaborativo e criativo do grupo. Em contraste, pense nos refeitórios militares nos Estados Unidos, onde a prática é o inverso disso, como revela o etnógrafo e escritor Simon Sinek já no título de seu livro *Líderes se servem por último*. Os oficiais adotam essa política não para negar sua autoridade, mas para mostrar respeito por suas tropas.

Praticando a gentileza e a cortesia

Não importa se você já começou ou não a sucumbir ao paradoxo do poder: procure sempre lembrar e repetir os comportamentos virtuosos que o ajudaram anteriormente a progredir. Quando estou dando aula a executivos e outras pessoas em posições de poder, eu me concentro em três práticas essenciais – empatia, gratidão e generosidade –, que, como se demonstrou, dão suporte a uma liderança benevolente, mesmo nos ambientes mais competitivos e agressivos.

Por exemplo, Leanne ten Brinke, Chris Liu, Sameer Srivastava e eu descobrimos que senadores americanos que adotam expressões faciais e tons de voz empáticos, falando com a cabeça baixa, conseguem aprovar mais projetos de lei do que os que adotam gestos e tons de voz dominadores e ameaçadores em seus discursos. Uma pesquisa feita por Anita Woolley, da Carnegie Mellon, e Thomas Malone, do MIT, revelou que quando colegas de equipe sinalizam sutilmente compreensão, envolvimento, interesse e preocupação uns pelos outros, o grupo é mais eficaz ao atacar problemas analíticos difíceis.

Pequenas expressões de gratidão também rendem resultados positivos em outras esferas da vida. Estudos demonstram que parceiros românticos que ocasionalmente reconhecem o valor um do outro têm menos probabilidade de romper; estudantes que recebem de seus professores um tapinha nas costas são mais capazes de lidar com problemas difíceis; e pessoas que expressam apreciação por outras num grupo recém-formado sentem-se ligadas ao grupo por laços mais fortes meses depois. Adam Grant, da Wharton School, descobriu que quando gerentes se dão o trabalho de agradecer a seus funcionários, estes se tornam mais empenhados e produtivos. E minha própria pesquisa com Michael Kraus, da Universidade Yale, sobre equipes de basquete da NBA concluiu que jogadores que expressam fisicamente sua apreciação – com batidas de cabeça, abraços de urso, colisões peito com peito ou barriga com barriga – inspiram seus companheiros de time a jogar melhor e ganham quase dois jogos a mais por temporada (o que é estatisticamente significativo e faz toda a diferença entre estar ou não nas finais do campeonato).

Atos simples de generosidade podem ser igualmente poderosos. Estudos comprovam que indivíduos que compartilham algo com seu grupo – por exemplo, contribuindo com novas ideias ou ajudando diretamente projetos alheios – são considerados mais merecedores de respeito, têm mais influência e são mais adequados para exercer liderança. Mike Norton, da Harvard Business School, descobriu que quando organizações oferecem aos funcionários a oportunidade de fazerem, no trabalho, contribuições para caridade, eles sentem-se mais satisfeitos e produtivos.

Pode parecer difícil seguir constantemente a ética do “bom poder” quando você é o chefe e o responsável por garantir que o trabalho seja feito. Mas não precisa ser. Sua capacidade de demonstrar empatia, gratidão e generosidade pode ser cultivada com simples comportamentos sociais sempre que se apresentar a oportunidade: uma reunião de equipe, uma apresentação para um cliente, uma negociação, uma sessão de feedback. Veja algumas sugestões a seguir.

Para praticar a empatia

- Faça uma ou duas boas perguntas em cada interação e parafraseie pontos importantes que outros mencionarem.
- Ouça com atenção e prazer. Oriente seu corpo e seus olhos na direção da pessoa que fala e expresse verbalmente seu interesse e seu envolvimento.
- Quando alguém for até você com um problema, demonstre sua preocupação com expressões do tipo “Sinto muito” e “Isso realmente é difícil”. Evite fazer julgamentos e dar conselhos apressadamente.
- Antes de uma reunião, pare por um momento para pensar sobre a pessoa com quem vai estar e sobre o que está acontecendo na vida dela.

Arturo Bejar, diretor de engenharia do Facebook, é um executivo que faz da empatia uma prioridade enquanto conduz sua equipe de designers, programadores, especialistas em dados e redatores. Ao observar como ele trabalha, pude notar que todas as suas reuniões tendem a se estruturar em torno de perguntas abertas e que ele nunca deixa de ouvir atentamente. Ele se inclina na direção de quem estiver falando e registra com cuidado as ideias de cada um num bloco de notas. Essas pequenas expressões de empatia sinalizam para sua equipe que ele entende as preocupações de todos e quer que tenham sucesso juntos.

Para praticar a gratidão

- Faça com que palavras atenciosas, como “Obrigado”, sejam parte de sua

comunicação com os outros.

- Envie a seus colegas e-mails objetivos ou bilhetes amistosos com elogios por tarefas bem-feitas.
- Reconheça publicamente o valor da contribuição de cada membro da equipe, inclusive do pessoal de apoio.
- Use o tipo apropriado de contato físico – tapinha nas costas, aperto de mãos, ou *high fives* – para comemorar sucessos.

Quando Douglas Conant era CEO da Campbell Soup Company, ele estimulava a cultura da gratidão em toda a organização. Diariamente, ele e seus assistentes executivos passavam até uma hora esquadrinhando seus e-mails e a intranet da empresa à procura de notícias sobre funcionários que estavam “fazendo a diferença”. Conant então lhes agradecia pessoalmente – fossem executivos do alto escalão ou encarregados da manutenção – por suas contribuições, em geral em bilhetes escritos à mão. Ele estima ter escrito pelo menos 10 por dia, totalizando cerca de 30 mil bilhetes em uma década de gestão, e diz que frequentemente os encontrava afixados na estação de trabalho dos funcionários.

Líderes que treinei relataram ter empregado outras táticas: dar pequenos presentes a funcionários, oferecer belos almoços ou jantares, patrocinar comemorações para o “funcionário do mês” e criar “murais de gratidão” reais ou virtuais, nos quais colegas de trabalho podiam agradecer um ao outro por contribuições específicas.

Para praticar a generosidade

- Busque oportunidades de conversar em particular com as pessoas que você lidera.
- Delegue algumas responsabilidades importantes e de prestígio.
- Elogie generosamente.
- Compartilhe os holofotes. Dê o devido crédito a todos que contribuírem para o sucesso de sua equipe e de sua organização.

Peter Docter, diretor da Pixar, é mestre nesta última prática. Quando comecei a trabalhar com ele, no filme *Divertida mente*, eu estava curioso em relação a uma maravilha que ele havia criado cinco anos antes: a sequência

inicial do filme *Up – Altas aventuras*, que mostra o protagonista, Carl, conhecendo uma garota, Ellie, e apaixonando-se por ela; usufruindo de uma longa vida de casado com ela; e depois vendo-a sucumbir à doença. Quando perguntei como ele tinha realizado aquilo, sua resposta foi uma exaustiva lista de 250 roteiristas, animadores, atores, ilustradores, designers, escultores, editores, programadores e modeladores que tinham trabalhado com ele no filme.

Outra executiva do Facebook com quem trabalhei, a gerente de produto Kelly Winters, compartilha créditos de maneira similar. Quando ela faz apresentações no Power Point ou conversa com jornalistas sobre o êxito de sua equipe, sempre menciona os analistas de dados, engenheiros e especialistas em conteúdo que fizeram aquilo acontecer.

Você pode superar o paradoxo do poder praticando a ética da empatia, da gratidão e da generosidade. Isso vai extrair o melhor espírito de trabalho e de colaboração daqueles à sua volta. Além disso, você irá se beneficiar de uma reputação brilhante, de uma liderança duradoura e da alegria de favorecer os interesses dos outros.

DACHER KELTNER é professor de psicologia na Universidade da Califórnia em Berkeley e diretor acadêmico do Greater Good Science Center.

Publicado originalmente em outubro de 2016.

Mindfulness para pessoas ocupadas demais para meditar

Quando você simplesmente não tem tempo para nada

Maria Gonzalez

O termo “atenção plena” tornou-se quase um clichê. Mas o que significa, na realidade? De maneira bem simplificada, atenção plena é estar presente e consciente, momento a momento, independentemente das circunstâncias.

Pesquisadores descobriram que a prática de mindfulness é capaz de reprogramar o cérebro para que ele seja mais racional e menos emocional. Quando precisavam tomar uma decisão, meditadores que praticavam mindfulness apresentavam um aumento de atividade na ínsula posterior do cérebro, uma área ligada ao processo racional de tomada de decisões. Isso lhes permitia agir baseados mais em fatos do que em emoções. Essa é uma boa notícia, já que outras pesquisas descobriram que, na verdade, o raciocínio está impregnado de emoção – os dois são inseparáveis. Além disso, nossos sentimentos positivos e negativos sobre pessoas, coisas e ideias afloram muito mais rapidamente do que nossos pensamentos conscientes – em questão de milissegundos. Afastamos de nós informações ameaçadoras e mantemos próximas informações tranquilizadoras. Acionamos reações de luta ou fuga não apenas diante de predadores, mas também diante dos dados que nos são transmitidos.

Há técnicas específicas que você pode praticar para colher os benefícios da atenção plena. Talvez tenha ouvido falar daquela que recomenda meditar durante certo tempo antes de começar o dia. Isso, sem dúvida, tem seu valor. Mas eu prefiro praticar mindfulness o dia inteiro, em todas as circunstâncias. Em essência, você pode viver toda a sua vida com atenção plena, e com o tempo não haverá diferença entre sua prática formal de mindfulness e o momento em que faz uma apresentação, negocia um acordo, dirige seu carro, malha na academia ou joga uma partida de golfe.

Sugiro que experimente uma técnica que chamo de “micromeditações”. São meditações que podem ser feitas várias vezes por dia, durante um a três minutos a cada vez. Ao longo do dia, periodicamente, preste atenção consciente em sua respiração. Pode ser quando você estiver se sentindo estressado ou assoberbado, com muita coisa para fazer e pouco tempo para isso, ou quando notar que está ficando muito distraído e agitado.

Primeiro, perceba a qualidade de sua respiração. É superficial ou profunda? Está prendendo a respiração e talvez contraindo sua barriga ao fazer isso? Está

encurvando os ombros?

Em seguida, comece a respirar de modo a levar o ar até a barriga. Não se esforce. Se sentir que isso é antinatural demais, tente levar o ar até a parte baixa do tórax. Se a mente divagar, retorne sua atenção suavemente para a respiração – sem se recriminar por ter perdido o foco por um momento.

Você vai notar que, ao praticar regularmente essa micromeditação, ficará mais consciente e mais calmo. Vai descobrir que está cada vez mais atento, tranquilo e focado. Pode ser útil criar lembretes para realizar essa meditação ao longo do dia. Você pode praticá-la duas a quatro vezes por dia, a cada hora, antes de cada reunião ou sempre que sentir que a execução de várias tarefas ao mesmo tempo está prejudicando sua concentração – ou seja, sempre que for possível e você achar que lhe fará bem. Micromeditações têm o poder de trazê-lo de volta aos trilhos e ajudá-lo a desenvolver sua capacidade de atenção.

Uma segunda técnica que uso é aquela que chamo de “mindfulness em ação”. Em vez de acrescentar uma nova rotina ao seu dia, vivencie-o de modo um pouco diferente prestando total atenção às coisas durante alguns segundos.

Por exemplo, se alguma vez, no meio de uma reunião, você percebeu ter perdido o que acabou de ser dito porque estava “em algum outro lugar” durante os últimos minutos, é muito provável que não estivesse em atenção plena. Talvez estivesse pensando na próxima reunião, na lista de tarefas por fazer ou numa mensagem que acabou de receber. Ou talvez estivesse simplesmente “viajando”. Isso é bastante comum. Infelizmente, estar ausente dessa maneira pode gerar mal-entendidos, oportunidades perdidas e desperdício de tempo.

Na próxima vez que estiver numa reunião, tente não fazer nada além de *ouvir* atentamente durante alguns segundos. É mais difícil do que parece, mas com a prática você será capaz de ouvir sem perder a concentração. Sempre que notar que sua mente divagou, volte imediatamente a escutar a voz da pessoa que está falando. Talvez você tenha que redirecionar sua atenção dezenas de vezes numa única reunião – acontece com frequência. Sempre traga a si mesmo de volta com suavidade e paciência. Você está treinando sua mente a estar exatamente aqui e agora.

Essas técnicas são capazes, como eu disse, de reprogramar o cérebro. Como resultado, acontecem três coisas cruciais. Primeiro, sua capacidade de concentração aumenta. Segundo, você vê as coisas com clareza cada vez maior, o que melhora seu discernimento. E terceiro, você desenvolve serenidade. A serenidade o capacita a reduzir seu estresse fisiológico e emocional e aumenta suas chances de encontrar soluções criativas para os problemas.

Praticar mindfulness – e colher seus benefícios – não precisa ser um compromisso que tome muito tempo ou que requeira um treinamento especial.

Você pode começar agora – neste exato momento.

MARIA GONZALEZ é fundadora e presidente da Argonauta Consulting. Seu livro mais recente é *Mindful Leadership: The 9 Ways to Self-Awareness, Transforming Yourself, and Inspiring Others*. Ela lançou em 2017 o aplicativo Mindful Leadership.

Adaptado da publicação de 31 de março de 2014.

Algo se perde quando usamos o mindfulness como ferramenta de produtividade?

Você pode estar errando a mão

Charlotte Lieberman

Cheguei ao mindfulness como uma prática de cura após superar o vício no medicamento Adderall, adquirido durante meu primeiro ano na faculdade. Fiquei nessa situação porque pensava que usar o Adderall para me ajudar a ficar focada não seria nada de mais – atitude compartilhada por 81% dos estudantes americanos.¹

O Adderall, uma anfetamina, parecia ser simplesmente um atalho para eu conseguir fazer as coisas com mais eficiência e menos esforço. Ainda me lembro da excitação que senti na primeira noite em que usei o medicamento: completei a leitura de todas as páginas (nada fáceis) de Faulkner que tínhamos que ler, comecei e terminei um trabalho várias semanas antes da data de entrega (afinal, por que não?), passei pano no chão do meu quarto (duas vezes) e respondi a todos os e-mails não lidos (até mesmo os irrelevantes). Importante notar também que me esqueci de comer naquela noite e que de alguma forma ainda estava acordada às quatro da madrugada, com a mandíbula trincada e o estômago roncando. Nem sinal de sono.

O que inicialmente considerei ser um atalho para ter mais foco e mais produtividade acabou sendo um longo desvio para a autodestruição. Em vez de pensar na capacidade de focar como um subproduto de meu próprio poder e da minha capacidade, eu procurei algo fora de mim mesma, pensando que uma pílula resolveria meus problemas.

Para encurtar a história, decidi enfrentar esses problemas, abandonei a droga e achei um antídoto para minha incapacitante dúvida em relação a mim mesma: meditação – particularmente, meditação da atenção plena (ou Vipassana).

Assim, para mim é um tanto irônico que o mindfulness tenha tomado conta da mídia exatamente por conta de seus benefícios comprovados cientificamente para o foco e a produtividade.²

E não apenas porque cheguei ao mindfulness como um meio de me curar das sequelas do excesso de pressão que eu punha em mim mesma para ser produtiva. Embora a atenção plena não venha na forma de um comprimidinho azul, ela mesma agora está começando a ser considerada uma espécie de atalho para o foco e a produtividade, não muito diferente daquele cafezinho que a gente toma pela manhã. Uma sabedoria tradicional associada ao crescimento pessoal e

ao discernimento está sendo usada por nossa cultura como uma ferramenta para o desenvolvimento da carreira e para a eficiência. Mas a atenção plena deveria mesmo ser usada para se atingir um objetivo específico? Será correto considerar uma prática que tem tudo a ver com “ser” como apenas outra ferramenta para “fazer”?

Parece que as empresas acham que sim. Dado o frenesi em torno do mindfulness, não constitui surpresa o fato de que programas corporativos para essa prática estejam proliferando pelos Estados Unidos. Empresas como a Google oferecem aulas de “Busca no interior de si mesmo” que ensinam a prática da atenção plena no trabalho. Como mencionado no livro recente de David Gelles, *Mindful Work*, corporações como Goldman Sachs, HBO, Deutsche Bank, Target e Bank of America alardeiam os benefícios da meditação na produtividade de seus funcionários.

O mundo dos atletas profissionais – mais recentemente, a Liga Nacional de Futebol Americano (NFL) – se interessou pelos fundamentos orientados para conquistas encontrados no movimento do mindfulness. Em 2015, o artigo no *The Wall Street Journal* que analisava o sucesso dos Seattle Seahawks no Super Bowl de 2014 explicava que a arma secreta do time era sua disposição para trabalhar com um psicólogo esportivo que ensinava técnicas de mindfulness. O assessor do treinador, Tom Cable, chegou a descrever o time como dotado de uma incrível capacidade de focar com atenção plena.

Este artigo foi escrito um mês antes de os Seahawks serem derrotados no Super Bowl de 2015. Na esteira dessa derrota, ouvi muitos comentários de conhecidos e familiares (todos eram fãs de esportes que não praticavam mas conheciam a meditação) expressando ceticismo quanto ao poder da meditação como meio de alcançar foco e sucesso. Ou seja, será que podemos abraçar a ideia de que o mindfulness é uma ferramenta para o sucesso se uma equipe famosa por praticar meditação perde no Super Bowl?

Sim, creio eu. Acho bom parar por aqui e admitir que a comoditização do mindfulness como ferramenta para a produtividade me deixa com um gosto ruim na boca. Acima de tudo, resisto à atitude teleológica em relação à meditação: a ideia de que seja uma “ferramenta” projetada com um propósito específico, dependente de “resultados”.

E a afirmação desse ceticismo leva-me de volta a uma conversa que tive com meu primo vegano alguns anos atrás. Ele faz doutorado em antropologia biológica, é ativista em prol dos animais e vegano há muito tempo. Quando lhe perguntei se ficava irritado com todas essas celebridades que se tornavam veganas para perder peso, ele sacudiu a cabeça com vigor. “Prefiro que as pessoas façam a coisa certa por razões erradas a que não façam a coisa certa de

modo algum”, explicou (sendo “a coisa certa”, aqui, o veganismo).

Essa filosofia parece ser aplicável também à mania da atenção plena (conhecida em inglês como “*McMindfulness*”). Fico feliz com o fato de que mais pessoas estejam obtendo os múltiplos benefícios da meditação. Se ter programas corporativos de prática de mindfulness significa que a preocupação com o bem-estar dos funcionários está sendo mais valorizada no lugar de trabalho, que assim seja.

Mas penso também que é preciso considerar uma forma alternativa de falar sobre meditação, especialmente quando isso diz respeito à maneira como nos relacionamos com nosso trabalho.

Considerar o mindfulness uma ferramenta para a realização eficiente de tarefas nos mantém aprisionados numa mentalidade voltada para o futuro, em vez de nos incentivar a dilatar o momento presente. É claro que isso não invalida a neurociência; a atenção plena de fato nos ajuda a ter mais eficiência. Mas e quanto a deixar que a atenção plena seja apenas o que ela é, sem envolvê-la em marketing?

A psicóloga Kristin Neff é conhecida por ter cunhado o termo “autocompaixão”. Neff afirmou que o primeiro componente da autocompaixão é a benevolência, a capacidade de minimizar as ocasiões em que não temos sucesso, em que não conseguimos realizar todas as tarefas de nossa lista. Os outros dois componentes da autocompaixão são a consciência da realidade e a atenção plena. O objetivo não é fazer com que mais coisas sejam feitas, mas compreender que nós, por nós mesmos, já somos suficientes – e que nosso valor não depende de quanto conseguimos realizar. (Embora estudos tenham demonstrado que perdoar a nós mesmos na verdade nos ajuda a procrastinar menos.³⁾)

Não sou idealista. Não estou dizendo que todo mundo deveria entoar mantras, dedicar-se apenas à autocompaixão e esquecer tudo que diz respeito à sua lista de tarefas. Mas estou dizendo que a compaixão e a autocompaixão deveriam estar em primeiro plano quando falamos de atenção plena – mesmo em programas corporativos dessa prática.

Não é vergonhoso querer ser produtivo no trabalho. Tampouco é vergonhoso ser capaz de se permitir uma folga, de oferecer a si mesmo um pouco de amor durante esses momentos em que as coisas não parecem correr muito bem.

CHARLOTTE LIEBERMAN é escritora e editora residente em Nova York.

Notas

1. A. D. DeSantis e A. C. Hane, “‘Adderall Is Definitely Not a Drug’: Justifications for the Illegal Use of ADHD Stimulants”, *Substance Use and Misuse* 45, nº 1–2 (2010): 31–46.
2. D. M. Levy et al., “The Effects of Mindfulness Meditation Training on Multitasking in a High-Stress Information Environment”, Graphics Interface Conference, 2012.
3. M. J. A. Wohl et al., “I Forgive Myself, Now I Can Study: How Self-Forgiveness for Procrastinating Can Reduce Future Procrastination”, *Personality and Individual Differences* 48 (2010): 803–808.

Adaptado da publicação de 25 de agosto de 2015.

Os riscos que o mindfulness pode trazer ao trabalho

Não o leve longe demais

David Brendel

O mindfulness está perto de adquirir o status de culto no mundo dos negócios. Mas como acontece com todo movimento que cresce rápido demais – independentemente de seus benefícios potenciais –, existem aqui bons motivos para se tomar cuidado.

Divulgado durante muitos anos por pesquisadores pioneiros como Ellen Langer e Jon Kabat-Zinn, o mindfulness é uma orientação mental e um conjunto de estratégias para focar a mente nas experiências do aqui e agora, tais como os movimentos do músculo abdominal durante a respiração ou o chilrear de pássaros do lado de fora. Tem suas raízes nas antigas filosofias orientais, como o taoísmo e o budismo. Pesquisas empíricas contemporâneas demonstram seus benefícios na redução da ansiedade e do estresse mental.¹ Um estudo recente sugere que pode eliminar o risco de AVC e de infarto também.

A meditação da atenção plena e as práticas a ela relacionadas são agora amplamente aceitas. A revista *The New Republic* publicou um artigo intitulado “Como 2014 tornou-se o ano do mindfulness”. O método também foi apresentado no programa *60 Minutes*, da rede americana de televisão CBS, e elogiado pelo jornal *The Huffington Post*. Dan Harris, âncora da ABC News, publicou um livro campeão de vendas chamado *10% mais feliz*, em que descreve sua jornada na descoberta da meditação da atenção plena como a melhor maneira de administrar seu distúrbio de ansiedade, problema divulgado publicamente. Há um interesse crescente em como o mindfulness pode ser aplicado na medicina clínica e na psicologia, e algumas grandes operadoras de planos de saúde estão até mesmo começando a considerar prover cobertura para estratégias de atenção plena no caso de certos pacientes.

Em meu trabalho como médico e coach de executivos, frequentemente enalteço os méritos das práticas de mindfulness e as recomendo a clientes como uma forma de administrar o estresse, evitar a exaustão, melhorar a capacidade de liderança e estabilizar a mente quando ela está envolvida em importantes tomadas de decisões nos negócios, em transições na carreira e em mudanças na vida pessoal. Com base nos conceitos das filosofias orientais e nas evidências de pesquisas da neurociência contemporânea, ajudo alguns clientes a empregar a respiração atenta e estratégias semelhantes em nossas sessões e em seu cotidiano.² Também encaminho clientes a colegas de confiança que ensinam ioga

e meditação com uma profundidade maior do que a que posso oferecer em minhas sessões de coaching.

Mas meu conhecimento cada vez maior da atenção plena e meu entusiasmo por tudo que ela representa estão agora aliados a uma preocupação com seus potenciais excessos e o risco de que sua prática possa estar excluindo outros modelos e estratégias igualmente importantes para administrar o estresse, alcançar o máximo de desempenho e obter realização profissional e pessoal. Às vezes, parece que estamos testemunhando o desenvolvimento de um “culto do mindfulness”, que, se não for apropriadamente reconhecido e contido, pode resultar num recuo, numa espécie de efeito rebote. Eis algumas de minhas preocupações.

O risco da evitação

Algumas pessoas usam estratégias de atenção plena para fugir de tarefas que exigem pensamento crítico. Tenho trabalhado com clientes que, em vez de pensarem racionalmente quando enfrentam uma dificuldade na carreira ou um dilema ético, preferem se desconectar de seus desafios e recuar para uma postura mental meditativa. A questão aqui é que alguns problemas requerem mais – não menos – reflexão. Às vezes o estresse é um sinal de que precisamos encarar nossas circunstâncias com mais racionalidade, não com um retiro de atenção plena para focar na respiração ou em outras experiências sensoriais. Estratégias de atenção plena podem preparar a mente para um pensamento racional mais profundo, mas a primeira opção, claramente, não deve excluir a segunda.

Uma de minhas clientes passou tanto tempo meditando e “plenamente atenta”, aceitando sua vida “tal como ela era”, que deixou de confrontar funcionários com baixo desempenho (e de disciplinar ou demitir os piores) em sua empresa. Após os períodos de meditação, ela se esforçava para retomar um pensamento focado, voltado para suas tarefas. Foram necessários significativos lembretes e reiteraões de minha parte de que a adoção da meditação budista não implica tolerar desempenhos abaixo do padrão. A meditação da atenção plena deve ser usada sempre a serviço de melhorar, não substituir, os processos de pensamento racional e analítico sobre a carreira e sobre a vida pessoal.

O risco do pensamento de grupo

À medida que as práticas de mindfulness tornam-se uma tendência atual, algumas empresas e organizações estão admiravelmente incentivando seu pessoal a fazer uso delas no local de trabalho.³ Mas tenho conhecimento de situações em que essa nova orientação foi longe demais.

Em um caso, o gestor de uma empresa de serviços financeiros exigiu que seus subordinados diretos participassem várias vezes por semana de sessões de atenção plena, com 10 a 15 minutos de duração, que envolviam controle da respiração e visualização guiada. Muitos participantes chegaram a ter pavor dos exercícios. Alguns se sentiam extremamente desconfortáveis e incomodados, acreditando que as práticas de mindfulness deveriam ser feitas a sós. O exercício que deveria reduzir o estresse relacionado com o trabalho na verdade o tinha aumentado. A prática continuou durante semanas, até que vários membros do grupo finalmente reuniram coragem para dizer ao líder que preferiam que os exercícios diários fossem opcionais, sem punições para os que não participassem.

A atenção plena tem suas raízes numa filosofia e psicologia de autoeficácia e de cuidados proativos consigo mesmo. Impô-la às pessoas de modo autoritário desvirtua a natureza da prática e frustra as pessoas que poderiam se beneficiar de seu uso por livre e espontânea vontade.

O fato de o mindfulness ter surgido como um importante fenômeno cultural no cenário contemporâneo e no mundo dos negócios em particular pode ser uma boa notícia para indivíduos que enfrentam o estresse, a exaustão e outras realidades do ambiente corporativo atual. Mas essa prática precisa ser incorporada como uma entre muitas estratégias escolhidas pela própria pessoa que deseja lidar com o estresse, pensar com eficácia, tomar decisões fundamentadas e alcançar a realização.

Práticas de mindfulness deveriam ser usadas para aprimorar nossos processos de pensamento racional e ético, não para limitá-los ou substituí-los. E nunca deveriam ser impostas às pessoas, especialmente no ambiente de trabalho.

Praticada como é em sua essência, a atenção plena será um imenso passo para a cultura ocidental se estiver focada em criar oportunidades para que indivíduos descubram suas próprias estratégias para lidar com a ansiedade, administrar o estresse, aumentar o desempenho no trabalho e alcançar a felicidade e a realização.

DAVID BRENDEL é coach de executivos, especialista em desenvolvimento de liderança e psiquiatra estabelecido em Boston. É fundador e diretor da Leading Minds Executive Coaching e cofundador da Strategy of Mind, uma companhia

para desenvolvimento e treinamento de liderança.

Notas

1. J. Corliss, “Mindfulness Meditation May Ease Anxiety, Mental Stress”, *Harvard Health Blog*, 8 de janeiro de 2014.
2. M. Baime, “This Is Your Brain on Mindfulness”, *Shambhala Sun*, julho de 2011, 44–84; e “Relaxation Techniques: Breath Control Helps Quell Errant Stress Response”, *Harvard Health Publications*, janeiro de 2015.
3. A. Huffington, “Mindfulness, Meditation, Wellness and Their Connection to Corporate America’s Bottom Line”, *The Huffington Post*, 19 de março de 2013.

Adaptado da publicação de 11 de fevereiro de 2015.

CONHEÇA OUTROS LIVROS DA
COLEÇÃO INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Coleção Inteligência Emocional

EMPATIA



Empatia

A empatia é um fator crucial para melhorar os relacionamentos e até mesmo aprimorar o desenvolvimento de produtos.

Embora seja fácil dizer “basta se colocar no lugar do outro”, entender as motivações e emoções das outras pessoas é um grande desafio.

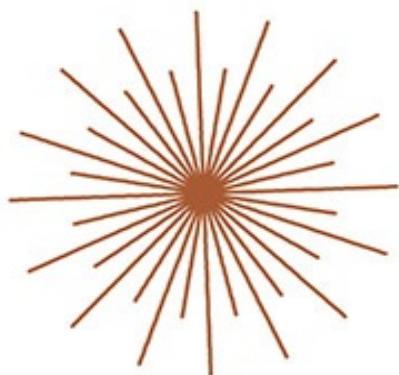
Este livro ampliará sua compreensão da empatia e ajudará você a se tornar mais sensível às necessidades dos outros, abordando temas como:

- O que o Dalai Lama ensinou a Daniel Goleman sobre inteligência emocional
- Por que a compaixão é uma tática gerencial melhor do que a agressividade
- O que os bons ouvintes realmente fazem



Coleção Inteligência Emocional

FELICIDADE



Felicidade

Qual é a verdadeira natureza da felicidade e como podemos alcançá-la na vida profissional? Vale mesmo a pena persegui-la a todo custo?

Antigamente, acreditava-se que os sentimentos não tinham importância no trabalho. Hoje sabemos, com base em pesquisas, como as emoções influenciam a criatividade e a tomada de decisões. Pessoas felizes tendem a trabalhar melhor e a desenvolver relacionamentos mais saudáveis com os colegas.

Este livro apresenta princípios de gestão que constroem a felicidade no ambiente profissional e mostra como derrubar os mitos que impedem você de ser feliz em sua carreira, trazendo assuntos como:

- As pesquisas que ignoramos sobre felicidade no trabalho
- Como gerar um desempenho sustentável
- A ciência por trás do sorriso

CONHEÇA OUTROS LIVROS DA
HARVARD BUSINESS REVIEW

COLEÇÃO 10 LEITURAS ESSENCIAIS

10

LEITURAS
ESSENCIAIS

**Harvard
Business
Review**

Desafios da gestão

Uma introdução às mais influentes ideias
da **Harvard Business Review**



**Harvard
Business
Review**
Press

Desafios da gestão

Selecionados pela *Harvard Business Review*, os 10 artigos desta edição apresentam com objetividade e clareza os conceitos fundamentais para entender o mundo dos negócios e, sobretudo, gerar transformações significativas e os melhores resultados.

Você irá beber na fonte e aprender com Michael Porter sobre vantagem competitiva, com Daniel Goleman sobre inteligência emocional, com Peter F. Drucker sobre como gerenciar a própria carreira, com Theodore Levitt sobre marketing e com Clayton M. Christensen sobre inovação disruptiva.

10

LEITURAS
ESSENCIAIS

**Harvard
Business
Review**

Gerenciando pessoas

Os melhores artigos da **Harvard Business Review**
sobre como liderar equipes



Gerenciando pessoas

Mais que um chefe, seja o líder de que seus funcionários precisam.

Gerenciar pessoas é uma tarefa extremamente desafiadora, mesmo para quem já tem alguma experiência. Este livro vai ajudar você a lidar com esses desafios.

Se você não tiver tempo para ler mais nada sobre como gerenciar pessoas, leia estes 10 artigos. Eles foram selecionados pela *Harvard Business Review* entre centenas de textos publicados para maximizar o desempenho e a satisfação de sua equipe.

10

LEITURAS
ESSENCIAIS

**Harvard
Business
Review**

ARTIGO BÔNUS:

“Que critérios pautarão sua vida?”, de Clayton M. Christensen

Gerenciando a si mesmo

Artigos fundamentais da **Harvard Business Review**
sobre como administrar a própria carreira



**Harvard
Business
Review**
Press

Gerenciando a si mesmo

Que critérios pautarão sua vida?

A pergunta que serve de título para o celebrado texto de Clayton M. Christensen que abre este livro revela a profundidade e a contribuição das ideias que você encontrará aqui. Elas o ajudarão a traçar uma estratégia para sua vida e a investir seu tempo, sua energia e seu talento de acordo com seus objetivos maiores.

10

LEITURAS
ESSENCIAIS

**Harvard
Business
Review**

Inteligência emocional

As melhores práticas para você desenvolver as
habilidades centrais para seu sucesso no trabalho
e em seus relacionamentos



**Harvard
Business
Review**
Press

Inteligência emocional

Os líderes mais competentes têm um ponto crucial em comum: elevado grau de inteligência emocional. Em seu trabalho definitivo sobre inteligência emocional, Daniel Goleman explica que ela é duas vezes mais importante que as demais habilidades na formação de um líder excepcional. Estes 10 artigos ajudarão você a aprimorar suas habilidades, melhorar os relacionamentos e garantir seu sucesso profissional.

10

LEITURAS
ESSENCIAIS

**Harvard
Business
Review**

ARTIGO BÔNUS:

“Como gerentes se tornam líderes?”, de Michael D. Watkins

Para novos gerentes

O que significa estar no comando, os mitos e equívocos mais comuns e como alcançar os melhores resultados em equipe para sua empresa



**Harvard
Business
Review
Press**

Para novos gerentes

O processo de se tornar líder é uma árdua jornada de aprendizado e autodesenvolvimento contínuos. Desenvolva a mentalidade e a postura ideais para gerenciar pessoas pela primeira vez. Se você acabou de se tornar líder de uma equipe, estes 10 artigos serão de extrema utilidade.

COLEÇÃO UM GUIA ACIMA DA MÉDIA



UM GUIA ACIMA DA MÉDIA

Harvard Business Review

Apresentações convincentes

Venda suas ideias
Envolve a plateia
Inspire ação

Nancy Duarte



**Harvard
Business
Review
Press**

Apresentações convincentes

Este livro dará a você a confiança e as ferramentas necessárias para vender suas ideias e inspirar as pessoas. Aprenda a calcular o tempo certo de uma palestra sem correr o risco de entediar os participantes, decidir se é ou não necessário usar o PowerPoint e escolher um layout e as melhores imagens para os slides.



UM GUIA ACIMA DA MÉDIA

Harvard Business Review

A arte de dar feedback

Motive sua equipe
Melhore a comunicação
Estabeleça objetivos claros



**Harvard
Business
Review
Press**

A arte de dar feedback

Esta obra fornece conselhos práticos para transformar qualquer conversa sobre desempenho – de atualizações semanais a avaliações anuais – em uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento. Não importa se você quer reconhecer um trabalho exemplar ou abordar problemas de comportamento, neste livro você encontra dicas certeiras para promover o melhor da sua equipe.



UM GUIA ACIMA DA MÉDIA

Harvard Business Review

Negociações eficazes

Tome a iniciativa
Gerencie conflitos
Chegue ao sim

Jeff Weiss



**Harvard
Business
Review
Press**

Negociações eficazes

Este volume apresenta uma abordagem clara e organizada para você encontrar a solução que satisfaça todos os envolvidos. Aprenda a sair de um processo de concessões sucessivas e trabalhar de maneira colaborativa e criativa com a outra parte, construindo acordos e relacionamentos melhores.



UM GUIA ACIMA DA MÉDIA

Harvard Business Review

**Faça o trabalho
que precisa
ser feito**

Mantenha o foco
Realize mais
Gerencie sua energia



**Harvard
Business
Review
Press**

Faça o trabalho que precisa ser feito

Nunca teremos tempo para tudo, mas *Faça o trabalho que precisa ser feito* vai ensiná-lo a identificar a tarefa mais importante e concentrar tempo e energia nela, produzindo o melhor resultado para você e sua empresa. Conheça as práticas e os segredos dos maiores nomes da gestão de tempo, como Stephen R. Covey, David Allen e Heidi Grant Halvorson.



UM GUIA ACIMA DA MÉDIA

Harvard Business Review

Como lidar com a política no trabalho

Supere rivalidades
Evite jogos de poder
Melhore as relações

Karen Dillon



**Harvard
Business
Review**
Press

Como lidar com a política no trabalho

Pelo bem de sua carreira (e de sua saúde), você precisa saber como lidar com as outras pessoas – inclusive com as mais hostis –, enfrentando os conflitos de forma construtiva sem comprometer seus valores pessoais. *Como lidar com a política no trabalho* reúne dicas valiosas para solucionar as questões de relacionamento mais comuns do dia a dia profissional.

Para saber mais sobre os títulos e autores
da Editora Sextante, visite o nosso site.
Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.

sextante.com.br





Coleção Inteligência Emocional

EMPATIA



Empatia

Review, Harvard Business

9788543108551

144 páginas

[Compre agora e leia](#)

DIRECIONE O FOCO PARA OS OUTROS. A empatia é um fator crucial para melhorar os relacionamentos e até mesmo aprimorar o desenvolvimento de produtos. Embora seja fácil dizer "basta se colocar no lugar do outro", entender as motivações e emoções das outras pessoas é um grande desafio. Este livro ampliará sua compreensão da empatia e ajudará você a se tornar mais sensível às necessidades dos outros, abordando temas como:

- O que o Dalai Lama ensinou a Daniel Goleman sobre inteligência emocional
- Por que a compaixão é uma tática gerencial melhor do que a agressividade
- O que os bons ouvintes realmente fazem

COMO TORNAR O AMBIENTE DE TRABALHO MAIS HUMANO. A Coleção Inteligência Emocional reúne os melhores artigos da Harvard Business Review sobre as habilidades sociais necessárias para encarar os desafios profissionais. Com base em pesquisas sobre como as emoções impactam nosso desempenho, os livros trazem conselhos práticos para lidar com pessoas e situações difíceis e textos inspiradores sobre o que significa cuidar de nosso bem-estar emocional no trabalho.

[Compre agora e leia](#)

10

LEITURAS
ESSENCIAIS
**Harvard
Business
Review**

Inteligência emocional

As melhores práticas para você desenvolver as
habilidades centrais para seu sucesso no trabalho
e em seus relacionamentos



Inteligência emocional

Review, Harvard Business

9788543107196

176 páginas

[Compre agora e leia](#)

Em seu trabalho definitivo sobre inteligência emocional, Daniel Goleman explica que ela é duas vezes mais importante que as demais habilidades na formação de um líder excepcional. Se você não tiver tempo para ler mais nada sobre inteligência emocional, leia estes 10 artigos escritos por especialistas no assunto. Eles foram selecionados pela Harvard Business Review entre centenas de textos publicados com o objetivo de ajudar você a aprimorar suas habilidades, melhorar os relacionamentos e garantir seu sucesso profissional. Aprenda com este livro a:

- monitorar e canalizar seu humor e suas emoções
- tomar decisões inteligentes e empáticas envolvendo pessoas
- gerenciar conflitos e ajustar as emoções dentro da equipe
- reagir a situações difíceis com resiliência
- compreender melhor seus pontos fortes e fracos, suas necessidades, seus valores e suas metas
- desenvolver agilidade emocional

[Compre agora e leia](#)

MAIS DE 1 MILHÃO DE LIVROS VENDIDOS

"Leia este livro com atenção e você terá mais
do que um vislumbre da eternidade." – DEEPAK CHOPRA



A alma indomável

*Como se libertar dos pensamentos,
emoções e energias que bloqueiam a consciência*

MICHAEL A. SINGER



A alma indomável

Singer, Michael A.

9788543106205

208 páginas

[Compre agora e leia](#)

O que é essa voz que fala sem parar dentro da minha cabeça? Como manter a serenidade diante do falatório mental que julga, critica e decide por mim? Como viver sem ser comandado por essa voz que não consigo controlar? Usando o conhecimento das antigas tradições espirituais do Oriente e do Ocidente, Michael A. Singer mostra como se libertar da tirania da mente e abandonar pensamentos, crenças e emoções que sabotam a felicidade e a autorrealização. Com ideias claras e acessíveis, *A alma indomável* apresenta ensinamentos e práticas para você estabelecer uma conexão profunda consigo mesmo, compreender seu papel no mundo e assumir a responsabilidade por suas escolhas. O resultado é um estado de presença e de consciência elevado, em que cada momento é vivido com mais energia, intenção e alegria. Sua tranquilidade não dependerá mais das circunstâncias externas nem da voz na sua cabeça. E, assim, você deixará de estar à mercê de seus pensamentos e irá alcançar a mais profunda das liberdades: a liberdade da alma. "Leia esse livro com atenção e você terá mais do que um vislumbre da eternidade." – Deepak Chopra "Esse livro é um presente inestimável a todos os que buscam uma vida mais rica, criativa e significativa." – Yogi Amrit Desai, um dos pioneiros do yoga moderno

[Compre agora e leia](#)

Falando com Estranhos



Malcolm
Gladwell

Autor dos best-sellers
FORA DE SÉRIE e O PONTO DA VIRADA

Falando com estranhos

Gladwell, Malcolm

9788543108964

320 páginas

[Compre agora e leia](#)

O QUE DEVERÍAMOS SABER SOBRE AS PESSOAS QUE NÃO CONHECEMOS. Ao apontar como nossas ideias preconcebidas afetam nossas interações com os outros, Malcolm Gladwell, autor dos best-sellers *Fora de série* e *O ponto da virada*, escreveu um guia valioso para tempos de intolerância e crise. "Gladwell é um brilhante explicador do comportamento humano." – *The Week* Como Fidel Castro conseguiu enganar a CIA durante décadas? Por que Neville Chamberlain pensou que podia confiar em Hitler? Por que os casos de ataques sexuais nas universidades estão crescendo? Neste livro, Malcolm Gladwell apresenta uma análise surpreendente da maneira como interagimos com as pessoas que não conhecemos – e questiona por que tantas vezes fazemos julgamentos equivocados em relação a elas. Existe algo muito errado com as estratégias que usamos para interpretar os outros. Por não sabermos falar com estranhos, abrimos a porta para conflitos e mal-entendidos, às vezes com consequências catastróficas. Em *Falando com estranhos*, você lerá sobre uma espiã que passou anos nos mais altos níveis do Pentágono sem ser detectada, sobre o homem que derrubou o gestor de fundos Bernie Madoff, sobre o suicídio da poeta Sylvia Plath e várias outras histórias intrigantes.

[Compre agora e leia](#)

NATHALIA ARCURI

Criadora do maior canal de finanças do mundo

ME POUPE!

10 PASSOS PARA NUNCA MAIS FALTAR
DINHEIRO NO SEU BOLSO



Me Poupe!

Arcuri, Nathalia

9788543105826

176 páginas

[Compre agora e leia](#)

Como economizar no dia a dia? Como poupar mesmo ganhando pouco? Quais são os melhores (e os piores) investimentos? Como poupar para o futuro sem abrir mão dos desejos e necessidades do presente? Sei que você tem muitas dúvidas sobre o que fazer com o seu dinheiro. Sei também que muita gente simplesmente não faz nada com ele – a não ser pagar contas e juntar moedinhas para chegar até o fim do mês. É por isso que estou aqui. Sempre fui uma poupadora compulsiva. Desde cedo compreendi que precisaria juntar dinheiro para realizar meus sonhos. Aos 7 anos comecei a poupar para comprar um carro quando fizesse 18. Com 23 comprei meu primeiro apartamento à vista. Aos 30 pedi demissão do meu emprego de repórter de TV e montei o canal Me Poupe!, no YouTube. Aos 32 me tornei milionária. Hoje o Me Poupe! tem mais de 2 milhões de inscritos e é visto por mais de 8 milhões de pessoas por mês, sendo pioneiro na criação do conceito de entretenimento financeiro ao falar de dinheiro com leveza e bom humor. Tenho orgulho de dizer que, aos 35 anos, estou perto de conquistar minha independência financeira. Vou contar para você como cheguei até aqui, as roubadas em que me meti, as dúvidas que tive e tudo o que aprendi ao longo desses anos. Mas este livro não é sobre mim. É sobre você, o seu dinheiro e a maneira como vem lidando com ele até agora. Eu resolvi escrevê-lo para passar uma mensagem curta e grossa: você pode sair do buraco, não importa qual o tamanho dele. Para ajudar nesse processo, reuni exemplos práticos, situações reais, planilhas e exercícios, e organizei tudo isso em 10 passos simples para nunca

mais faltar dinheiro no seu bolso. A partir dessas dicas, você vai aprender a dar um basta nos hábitos que sabotam sua saúde financeira, a identificar as crenças que impedem seu enriquecimento e a encontrar modalidades de investimento que caibam na sua realidade. E o melhor: vai descobrir um mundo maravilhoso em que o dinheiro trabalha para você, e não você para ele. Mas talvez a minha dica mais importante seja: poupar não é só acumular um monte de dinheiro. Poupar tem a ver com realizar sonhos. É necessário ter foco, estabelecer prioridades e até abrir mão de uma ou outra coisa em nome de um objetivo maior. Eu poupo desde criança porque tenho metas e propósitos. E essas metas e propósitos têm a ver com pessoas e com experiências, porque, afinal, viver não é correr atrás de grana. A vida vale pelas experiências que o dinheiro nos proporciona, pelos encontros que temos pelo caminho e pela alegria de estarmos vivos todos os dias. Nathalia Arcuri "Os fãs do canal Me Poupe! não vão se decepcionar. Nathalia Arcuri venceu o desafio de levar para o papel a linguagem que se tornou sua marca registrada, o que deve fidelizar multidões e reforçar o propósito de seu trabalho. Você tem em mãos um instrumento de transformação. Leia-o com sabedoria e coloque em prática o que encontrar aqui. Sua vida será outra, certamente mais rica, depois desta leitura." – Gustavo Cerbasi

[Compre agora e leia](#)

Table of Contents

Créditos

1. Como praticar mindfulness durante seu dia de trabalho

Treine seu cérebro para focar melhor

Rasmus Hougaard e Jacqueline Carter

2. O mindfulness pode literalmente mudar o seu cérebro

A ciência

Christina Congleton, Britta K. Hölzel e Sara W. Lazar

3. Mindfulness na era da complexidade

O que é e o que não é importante

Uma entrevista com Ellen Langer, por Alison Beard

4. Resiliência para o resto de nós

Use o mindfulness para recarregar as energias

Daniel Goleman

5. Agilidade emocional

Não se deixe dominar por seus sentimentos negativos

Susan David e Christina Congleton

6. Não se deixe corromper pelo poder

Você está ciente das grosserias que comete?

Dacher Keltner

7. Mindfulness para pessoas ocupadas demais para meditar

Quando você simplesmente não tem tempo para nada

Maria Gonzalez

8. Algo se perde quando usamos o mindfulness como ferramenta de produtividade?

Você pode estar errando a mão

Charlotte Lieberman

9. Os riscos que o mindfulness pode trazer ao trabalho

Não o leve longe demais

David Brendel

Informações sobre a Sextante